

مركز البحوث

العوامل المؤثرة في الرغبة في ترك الكوادر الطبية العمل في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض

(بحث مسحي مقارن)

إعداد

د.طلال بن عايد الأحمدي

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

العوامل المؤثرة فى الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض

(بحث مسحى مقارن)

إعداد

د. طلال بن عايد الأحمدي

١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٢٨هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الأحمدي، طلال

العوامل المؤثرة فى الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض ١٤٢٨هـ

٢١٦ ص ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك ١ - ١٥٥-١٤-٩٩٦٠

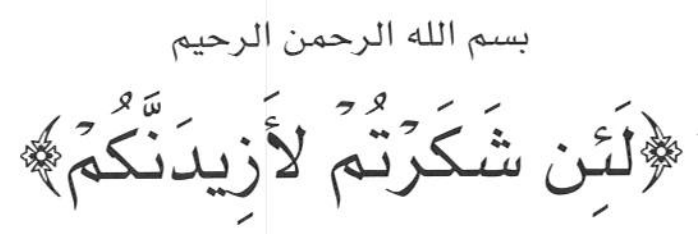
١ - تسرب الموظفين - السعودية ٢ - الخدمات الصحية - تنظيم وإدارة

أ - العنوان

ديوى ٣٥٠.٨٤١   ١٤٢٨ / ٩٨٣

رقم الإيداع: ٩٨٣ / ١٤٢٨

ردمك: ١ - ١٥٥-١٤-٩٩٦٠



(سورة إبراهيم: الآية ٧)

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة

فهرس الأشكال البيانية

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة

الفصل الأول

مدخل البحث

أولاً – مشكلة البحث.

ثانياً – أهمية البحث.

ثالثاً – أهداف البحث.

رابعاً – تساؤلات البحث.

خامساً – التعريفات الإجرائية للبحث.

سادساً – حدود البحث.

مقدمة:

تعتبر الخدمات الصحية فى المملكة العربية السعودية من الخدمات الرئيسية التى تقوم على رعايتها الحكومة وتوليها جليل اهتمامها؛ لما لها من أهمية فى حياة المواطن والمقيم على السواء. حيث حرصت الدولة على تقديم الرعاية الصحية لجميع المواطنين والمقيمين مجاناً من خلال إنشاء العديد من الصروح والمراكز الطبية فى المدن والقرى المختلفة. وذلك إيماناً منها بأهمية توفير الخدمات الطبية فى تحقيق الأمن والاستقرار فى المجتمع. فنجد أن ما ينفق على الخدمات الصحية بوجه عام فى المملكة العربية السعودية يواكب مستوى الإنفاق فى كثير من دول العالم المتقدمة، حيث بلغ أكثر من (١١٪) من جملة الإنفاق الحكومى فى السنوات الأخيرة (الميزانية العامة للدولة عام ١٤٢٥هـ، وزارة المالية)، كما بلغت نسبة الاعتمادات المالية لوزارة الصحة فقط (بخلاف القطاعات الصحية الأخرى) ما يقرب من (٦,٥٪) من إجمالى ميزانية الدولة (الكتاب الإحصائى السنوى الصادر من وزارة الصحة عام ١٤٢٤هـ: ١٠١). وتشير الإحصائيات إلى أن الإنفاق الحكومى على الخدمات الصحية أخذ فى التنامى عاماً بعد آخر بشكل ملحوظ، وتشمل الدوافع التضخمية فى ذلك: الزيادة الكبيرة فى معدل النمو السكانى فى المملكة، وضرورة استخدام التقنية المتطورة فى المستشفيات، وزيادة تكاليف الأدوية والمستلزمات الطبية الأخرى، بالإضافة إلى تكاليف الأجور للعمالة المدربة، وتغير أنماط الأمراض.

وقد صاحب هذا التوسع الهائل والسريع فى القطاع الصحى الحكومى وجود حاجة ملحة إلى استقطاب الكوادر الطبية المتخصصة فى المجال الصحى، وكان من الضرورى الاستعانة بالعمالة الوافدة لتشغيل تلك المرافق الصحية، وقد تم فتح العديد من مكاتب التوظيف الخارجية لهذا الغرض من أجل التعاقد مع الأعداد المطلوبة؛ إذ يتعذر توفير تلك الأعداد من القوى العاملة الوطنية. ومع أن هناك تزايداً فى نسبة أعداد القوى العاملة الوطنية فى القطاع الصحى إلا أن الحاجة إلى الاستعانة بالأيدى العاملة الوافدة ما زالت قائمة نظراً لأن التوسع فى الخدمات الطبية ما زال قائماً.

ونتيجة لهذا النقص الحاد فى أعداد القوى العاملة فى المجال الصحى؛ أصبح هناك صعوبة فى توفير الاحتياجات اللازمة منها، مما زاد من العبء الملقى على عاتق الإدارات المسئولة عن إدارة الموارد البشرية فى المنشآت الصحية فى ظل ندرة هذه الموارد والتنافس الحاد فى استقطاب تلك الموارد سواء على الصعيد الداخلى أو الخارجى، ونتيجة لذلك برزت مشكلة جديدة تتعلق بمدى قدرة هذه القطاعات الصحية على استثمار تلك الموارد البشرية والمحافظة عليها، وهذه المشكلة هى تزايد

حالات التسـرب الوظيفى ممـا زاد من حجم المعاناة التـى تواجهها المرافق الصحية، وانعكسـت آثارها على مستوى الخدمات الصحية فى المملكة العربية السعودية، وهذا ما أشار إليه تعميم وزير الصحة رقم ٩٩٠٨/٤٤٨/١/٢٩ فى ١٤١٩/٩/٦هـ المعمم على جميع المناطق والمديريات الصحية فى المملكة وقد جاء فيه:

«تعانـى وزارة الصحة فى قطاعاتها المختلفة من نقص شـديد فى القوى العاملة بصفـة عامة والقوى الفنية والطبية بصـورة خاصة حيث بلغ العجز الوظيفى ما يزيد على (١٢٠٠٠ اثنى عشر ألف وظيفة) مما سبب تردى الوضع الصحى المشاهد للعيان، وقد تم رفع الأمر للجهات المختصة بالدولة. وبناء على هذه الحقيقة أصدرت الوزارة عدة تعاميم وتعليمات للحد من تسـرب القوى العاملة الطبية والفنية سواء عن طريق النقل أو الإعارة أو الاستقالة أو ما شابهها من عمليات تؤثر فى سير العمل».

لذا فإن هذا البحث يسـلط الضوء على ظاهرة التسـرب الوظيفى بين العاملين (مـن خلال قياس رغبتهم فى ترك العمل) فى مستشـفيات مدينة الرياض التى تدار بواسـطة وزارة الصحة (ممثلة فى مجمع الرياض الطبى، ومستشفى الأمير سلمان)، أو القطاعات العسـكرية (ممثلة فى مستشفى القوات المسلحة، ومستشفى قوى الأمن الوطنـى)، أو الجامعات (ممثلة فى مستشـفى الملك خالد الجامعى بالرياض). وذلك لمعرفة مدى تأثير عدد من العوامل فى اتجاهات الموظفين نحو ترك العمل.

وقد رتبت فصول البحث على النحو التالى:

خصص الفصل الأول ليناقش خطة البحث من حيث المشكلة والأهمية والأهداف والتساؤلات المطروحة فى هذا البحث وتعريف بالمصطلحات المستخدمة فيه. بالإضافة إلى تحديد مجالات (حدود) الدراسة.

أمـا الفصـل الثانى فيتعلق بأدبيـات البحث من خلال التطـرق للإطار النظرى لمفهوم التسـرب وتعريفه وأنواعه ونتائجه، والنماذج المختلفة له والعوامل ذات العلاقة به والعوامل السـابقة له، بالإضافة إلى اسـتعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، وأهم النتائج التى توصلت لها تلك الدراسات، ومن ثم مقارنتها مع هذا البحث للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذا البحث.

فـى حين تناول الفصل الثالث الإطار المنهجى لهذا البحث من حيث التعرف على المنهج العلمى المستخدم فى البحث، ومجتمع وعينة البحث، والأداة المستخدمة فى جمع البيانات، وطرق التحليل الإحصائى المستخدمة فى الإجابة عن تساؤلات البحث.

وفـي الفصـل الرابع، تم عرض وتحليـل بيانات البحث تحليـلاً وصفياً وتحليلاً استدلالياً باستخدام الطرق الإحصائية التى تتناسب مع طبيعة هذا البحث.

أمـا الفصـل الخامس وهـو الفصل الأخير، فقـد خصص لعرض أهـم النتائج والتوصيـات التى خلص إليها هذا البحث فيمـا يتعلق بتحديد أهم العوامل التى تؤثر فى ظاهرة تسـرب الكوادر الطبية من المستشفيات الحكومية فى مدينة الرياض، ومن ثم البحث فى الطرق والوسائل الكفيلة بالتغلب على هذه الظاهرة.

أولاً - مشكلة البحث:

إن ظاهرة تسرب الموظفين (أو تحديداً ما يسمى بالرغبة فى ترك العمل) تستوجب الاهتمام على مسـتوى المنظمات المختلفة. فالتسرب (أو ترك العمل) يعد تكلفة كبيرة من حيـث التوظيف والتدريب والانقطاع عن العمل وإيجاد الموظف البديل، فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة. وإذا كان حد مقبول من التسرب له فوائده، فإن معدلات التسرب الزائد تضعف من معدلات الإنتاجية وتعيق التطور المنظم (موبلى، ١٤١٠هـ: ٣)، كما أن ارتفاع نسـبة التسـرب فى منظمة ما، يعنى أن هناك نسبة أخرى من العاملين الذين هم على وشـك ترك وظائفهم مع أنه قد تم تعيينهم حديثاً، وهذا ما يسـتوجب الدراسـة والتحليل والبحث قبل أن يقع التسرب فعلاً. لذلك تسعى المنظمات الإدارية المختلفة سـواء فى القطاع العام أو فى القطاع الخـاص إلى تجنب ذلك، لكى لا يؤثر ذلك فى تدنى الأداء الوظيفى.

أما على صعيد القطاعات الصحية الحكومية فقد لوحظ فى الآونة الأخيرة تزايد فى عدد الموظفين المتسـربين من الخدمة فى هذه القطاعات لأسباب متعددة سواء عن طريـق الفصل أو النقل لخارج الوزارة أو الاسـتقالة أو التقاعـد المبكر أو الإعارة، مما شكل هاجساً كبيراً للمسئولين فى القطاعات الصحية الحكومية المختلفة، وهذا ما بينته العديد من التعاميم الرسمية الصادرة بهذا الشأن، ومنها التعميم رقم ٢٩/١/١٩٩٥/٤٦ فـى ١٤١٩/١/٢٧هـ، والتعميم رقـم ٢٩/١/٨٩٩٧/٢٢٥ فـى ١٤١٩/٤/١٨هـ حيث تم التأكيد فيهما على جميع المسـئولين فى القطاعات الصحية التابعة لوزارة الصحة بعدم رفع أى نقل لأى من الفئات الطبية والفنية إلا حال توافر البديل المناسـب، والعمل على ضرورة الحفاظ على هذه الكفاءات ودراسة الأسباب الكامنة وراء ذلك، ومطالبة مديرى المناطق الصحية بمقابلة هؤلاء الموظفين لمناقشـة الظروف التى دعتهم لذلك، ومحاولة ثنيهم عن ذلك إذا كانت هذه الظروف والأسـباب يمكن التغلب عليها حسـب الإمكانات المتاحـة. كما جاء فى التعميم الوزارى رقـم ٢٩/١/١٩٩٠٨/٤٤٨ فى ١٤١٩/٩/٦هـ أن

جميع قطاعات الوزارة تعانى نقصاً شديداً فى القوى العاملة بصفة عامة والقوى الطبية والفنيـــة بصورة خاصة؛ إذ بلغ العجز الوظيفى لذلــك العام ما يزيد على (١٢٠٠٠ اثنى عشـــر ألف وظيفة) مما تسبب فى تردى الوضع الصحى؛ مما حدا بالوزارة إلى إصدار العديد من التعليمات للحد من مشـــكلة ترك القوى العاملة الطبية والفنية للعمل. وقد تم تشكيل العديد من اللجان بغية الوصول إلى رؤية مشتركة تساعد على الحد من هذه الظاهرة ذات الانعكاســـات الســلبية على الخدمات الصحية، حيث اعتمد معالى وزير الصحة العديد من توصيات تلك اللجان، ومن هذه التوصيات تأجيل طلبات الاســـتقالة للموظفين، وإيقاف طلبات النقل، وإيقاف طلبات الإعارة، والتنســيق مع جهات التدريب فـــى الداخل والخارج لعدم قبول أى من منســوبى وزارة الصحـــة إلا بعد إحضار إخلاء طرف رسمى من الوزارة؛ للحد من أعداد المتسربين إلى غير ذلك من التوصيات التى تم الإشارة إليها بالتعميم الوزارى رقم ٢٩/١/١٨٧/٧ فى ١٤٢٠/١/٩هـ.

لذا فإن هذا البحث يركز على ظاهرة تسرب الكوادر الطبية (أو رغبتهم فى ترك العمل) التى تعانى منها القطاعات الصحية الحكومية من خلال تســليط الضوء على أهم العوامل التى يمكن أن يكون لها علاقة بالتســرب الوظيفى وفهم أثر تلك العوامل فى هذه الظاهرة، وما إذا كانت هذه العوامل تؤثر فى ســلوك واتجاهات العاملين نحو ترك العمل.

ثانياً - أهمية البحث:

أعطى الباحثون فى الدول المتقدمة مشــكلة التســرب الوظيفى وانعكاساتها على المنظمات أهمية بالغة. كما حرصت مكاتب التوظيف المختلفة على إجراء الإحصائيات اللازمة لتتبع هذه المشكلة وتقدير حدودها، فمثلاً قدر مكتب العمل الأمريكى أن تكلفة إحلال موظف مكان آخر متســرب تســاوى نحو ثلث الراتب السنوى للموظف الجديد (White, 1995:15). وقد قدرت الخســارة التى تتكبدها الشــركات الأمريكية نتيجة للتســرب الوظيفى بعدة بلايين سنوياً (Sailors & Sylvester, 1994: 32). إذا كانت تكلفة التســرب هذه تحدث فى بلد متقدم يتميز بوفرة العرض من العمالة، فإن زيادة هذه التكلفة تصبح أمراً متوقعاً فى البلدان التى تتميز بقلة العرض من العمالة المؤهلة ومنها المملكة العربية السعودية.

وحســب نموذج فلامهولتز لتحليل تكلفة ملء الشواغر الوظيفية الناتجة عن التسرب، وجد أنها تنقســم إلى ثلاثة أنــواع من التكاليف: تكلفة الحصول علــى الأفراد، وتكاليف التعليم، وتكاليف إنهاء الخدمة؛ ويمكن تقسيم هذه التكاليف إلى:

أ - تكاليف مباشرة مثل البحث عن أفراد لملء الشواغر والاختيار والتعيين وتكلفة التدريب الرسمى والتعريف بالعمل والتدريب على رأس العمل وتعويضات إنهاء الخدمة والكفاءة المفقودة قبل الإنهاء.

ب - تكاليف غير مباشرة مثل تكلفة الترقية أو النقل من داخل المنظمة، تكلفة وقت المدرب وتكلفة الوظيفة الشاغرة أثناء البحث عن بديل (Flamholtz, 1974: 220).

نظراً للتكلفة العالية للتسرب الوظيفى مع صعوبة حسابها بدقة لتفرعها، فقد حظيت باهتمام كبير من الباحثين عالمياً وترجم هذا الاهتمام إلى ما يزيد على ألف دراسة خلال هذا القرن (الحلوانى، ٢٠٠١م: ١٣). وعلى الرغم من كثرة عدد الأبحاث التى تناولت موضوع التسرب الوظيفى بشكل عام فى الدول الغربية، إلا أن هناك ندرة فى البيئة العربية، فنجد أن موضوع التسرب الوظيفى لم يحظ بالاهتمام الكافى؛ مما أدى إلى ندرة الأبحاث التى تناولته. ومن ثم فإن إجراء مثل هذا البحث يعتبر إضافة مطلوبة للجهد البحثى فى هذا الموضوع فى البيئة العربية خاصة فى المملكة.

إن أهمية هذا البحث تنبع من أنه فى جزئه النظرى يقوم بدراسة ظاهرة التسرب الوظيفى بشكل عام بهدف توضيحها وتوفير الفهم العميق لأسبابها باعتبارها من المواضيع ذات الأهمية فى مجال الموارد البشرية؛ نظراً لآثارها المادية والمعنوية والاجتماعية فى المنظمات والعاملين المتسربين والباقين على حد سواء؛ كما أنه فى جزئه العملى يقوم بمحاولة التعرف على العوامل التنظيمية التى قد تدفع فئات الكوادر الطبية العاملة فى القطاع الصحى الحكومى للتفكير فى ترك المستشفى والبحث عن بدائل وظيفية أخرى، إضافة إلى محاولة تحديد أى الفئات التى تعتبر أكثر عرضة من غيرها للتسرب، ومن ثم طرح اقتراحات يؤمل أن تستفيد منها إدارات المستشفيات محل الدراسة؛ للحد من ظاهرة التسرب الوظيفى بين الكوادر الطبية العاملة فى القطاع الصحى الحكومى، أو الاستعداد لها للتقليل من الخسائر ما أمكن.

ثالثاً - أهدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أهم العوامل التى تؤثر فى الرغبة فى ترك الكوادر (الكفاءات) الطبية العمل فى المستشفيات الحكومية فى مدينة الرياض، وذلك من خلال تشخيص وتحليل المحاور والأبعاد التالية:

١- تحديد معدل انتشار الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

٢- تحديـد الجهـات الأخرى التـى يرغب هؤلاء الكـوادر فى العمل فيهـا بعد ترك المستشفى الذى يعملون فيه.

٣- المقارنة بين نسب الرغبة فى ترك العمل للكوادر الطبية فى المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

٤- إيجاد الاختلافات (الفروقات) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل للكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

٥- دراسـة أهم العوامل (الأسـباب) التى تؤثر وتدفع إلى ترك العمل، من وجهة نظر الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة.

٦- تقـديم بعـض التوصيات والاقتراحـات للحد من ظاهرة الرغبـة فى ترك العمل بالقطاعات الصحية الحكومية من خلال تصور علمى واضح لهذه المشكلة.

رابعاً - تساؤلات البحث:

يتضمن هذا البحث عدداً من التساؤلات ذات العلاقة المباشرة بالأهداف التى تم تحديدها لوصف وفهم المشكلة موضوع البحث، وهذه التساؤلات هى:

- ما نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة؟
- مـا أهم القطاعات أو المرافق الصحية الأخرى التى يرغب هؤلاء الكوادر فى العمل بها فى حالة تركهم للمستشفى الذى يعملون فيه؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات محل الدراسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية للعمل باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس - الجنسية - العمر - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمى)؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية للعمل باختلاف الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة (مسمى الوظيفة - الراتب الشهرى - عدد سنوات الخبرة)؟
- ما اتجاهات الكوادر الطبية بالمستشفيات محل الدراسة نحو أهم الأسباب (العوامل) التى تؤثر فيهم وتدفعهم إلى ترك العمل؟

- ما أكثر العوامل تأثيراً فى ترك الكوادر الطبية للعمل فى المستشفيات محل الدراسة؟

خامساً - التعريفات الإجرائية للبحث:

هناك بعض المفاهيم التى سوف تستخدم فى هذا البحث، وفيما يلى تعريف لبعض هذه المفاهيم:

١ - الرغبة فى ترك العمل:

تعد الرغبة فى ترك العمل أحد **أهم أشكال التسرب الوظيفى** الذى له عدة أشكال أخرى ينتج عنها ترك الموظف للوظيفة المثبت عليها سواء عن طريق: النقل، أو الإجازات الاستثنائية، أو الاستقالة. وهناك العديد من الطرق الحسابية والإحصائية التى يمكن من خلالها التعرف على معدلات التسرب الوظيفى وتحديد بعض المؤشرات ذات العلاقة بالتسرب الوظيفى مثل: حساب متوسط الخدمة، معدل دخول الموظفين الجدد، معدل خروج الموظفين، ...إلخ.

وفى هذا البحث سوف يتم التعرف على نسبة (معدل) التسرب الوظيفى (أو تحديداً نسبة الرغبة فى ترك العمل) فى العينة المختارة **عن طريق سؤال الشخص المختار فى العينة إذا ما كان ينوى ترك المنظمة التى يعمل بها أم لا؟** ثم نقوم بقسمة عدد الحالات (الموظفين) الذين ينوون ترك المنظمة على العدد الكلى للموظفين المختارين فى العينة، وفى النهاية يتم تقدير هذه النسبة فى المنظمة ككل وليست العينة.

٢ - المستشفيات:

تعرف الجامعة الأمريكية للمستشفيات المستشفى بأنها « مؤسسة تحتوى على جهاز طبى منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل أسرة للتنويم وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى» (ساعاتى، ١٤٢٠هـ: ٢٦).

كما تعرف منظمة الصحة العالمية **المستشفى** بأنه « جزء أساسى من تنظيم طبى واجتماعى وظيفته تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجاً ووقاية وتمتد خدمات عياداته الخارجية إلى الأسرة فى بيئتها المنزلية، والمستشفى هو أيضاً مركز لتدريب العاملين الصحيين وللقيام ببحوث اجتماعية بيولوجية» (ساعاتى، ١٤٢٠هـ: ٢٦).

والمستشفى العسكرى: هو مستشفى حكومى يقدم خدماته لفئات العسكريين، ويديره أحد الأجهزة العسكرية، ومثله فى هذا البحث (مستشفى القوات المسلحة

بالريـاض والتابعـة لوزارة الدفاع ومستشـفى قـوى الأمن التابعة لـوزارة الداخلية) والمستشفيات التابعة للقطاع العسكرى.

والمستشـفى المدنى: هو مستشـفى حكومى يقـدم خدماته لجميع فئات المجتمع، ويديره أحد الأجهـزة المدنية، ومثله فى هذا البحث (مجمع الرياض الطبى بالرياض، ومستشفى الأمير سلمان) لوزارة الصحة.

والمستشفى الجامعى: هو مستشفى حكومى يرتبط بمؤسسة تعليمية طبية، هدفه الأسـاس التعليم الطبى، ويقوم فى الوقت نفسه بتقديم خدماته الطبية لفئات المجتمع المختلفة، ومثله فى هذا البحث (مستشـفى الملك خالد الجامعى) والمستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالى.

٣ - الكوادر الطبية:

يقصد بها فى هذه الدراسة، المجموعات التالية من الموظفين:

مجموعة الأطباء، يقصد بهم: فئة طبيب مقيم، فئة طبيب أخصائى، فئة طبيب استشارى.

مجموعة التمريض: يقصد بهم العاملون فى حقل التمريض من المرضين والممرضات.

مجموعـة الصيادلة: هـم العاملون فى حقل الخدمات الصيدلية ومسـتودعات الأدوية، والفنيون والصيادلة.

مجموعة الفنيين، تتضمن الفئات التالية: فنى أشعة، فنى تخدير، فنى عمليات، فنى علاج طبيعى، فنى أطراف صناعية، فنى تركيبات أسنان. فنى مختبر.

سادساً - حدود البحث:

يهتم هذا البحث بمعرفة أهم العوامل التى تؤدى إلى ظاهرة التسرب الوظيفى بين الكوادر الطبية فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، ومن ثم فإن العمل فى هذا البحث قد واجه بعض الحدود التى تم أخذها فى الاعتبار فيما يتعلق بتعميم النتائج، وهذه الحدود تشمل المجالات التالية:

١ - المجال المكانى أو الجغرافى: المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

٢ - المجال البشـرى: الكـوادر الطبية (الأطباء، التمريـض، الصيادلة، الفنيون) فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض أثناء فترة إعداد البحث.

٣ - المجال الزمنى: يدور حول فترة إجراء الدراسة الميدانية، وهى عام ١٤٢٥/١٤٢٦هـ.

يضاف إلى الحدود الســابقة ما يواجه البحوث عادةً (بشكل عام) من بعض أوجه القصور الناتجة عند عدم تمثيل المجتمع بشــكل كامل (على الرغم من أنه ســوف يتبع الخطــوات العلمية فى ذلك)، وعدم القدرة على الجزم بفهم مفردات الدراســة لبنود أداة جمع البيانات بشكل كامل، وعدم إمكانية التأكد من أن إجابة مفردات العينة هى الإجابات التى يرونها تماماً بالفعل (على الرغم أن من الخطوات المنهجية التى ســوف تتبع تهدف إلى رفع مستوى صدق وثبات أداة جمع البيانات).

الفصل الثانى

أدبيات البحث

- الإطار النظرى.
- الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظرى:

أولاً - مفهوم التسرب:

ورد مفهوم التسرب الوظيفى فى البحوث العلمية تارة تحت مصطلح التسرب الوظيفى، وتارة أخرى تحت مصطلح دوران العمل أو العاملين، أو تحت مصطلح الرغبة فى ترك العمل. وقد بدء الاهتمام بدراسة ظاهرة التسرب الوظيفى أو ما يعرف بدوران العمل من قبل الباحثين منذ أكثر من (٦٥) سنة مضت. وهذا الاهتمام أخذ عدة مداخل فى تناوله لظاهرة دوران العامل أو ما يعرف بالتسرب الوظيفى منها المدخل السيكولوجى والمدخل الاجتماعى والمدخل الاقتصادى. ومع أواخر عام ١٩٤٠م أخذت هذه البحوث تزداد وتبرز مروراً بدراسات Muchinsky and Ttuttle 1979 و Brayfield and Crockett 1955 وهيرزبرق ١٩٥٧ وفروم ١٩٦٤ الذين تناولوا البحث فى دوران العمل باعتباره جزءاً من التشخيص بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفى ودوران العمل (Shuaibi, 1995, pp: 14-21).

وتعانى العديد من المنظمات بشتى أنواعها من ظاهرة التسرب (الصباغ، ١٤٠٢هـ: ١٥٠) فقد بدأت هذه الظاهرة فى التضخم وازدادت حدتها فى السنوات الأخيرة، خاصة فى القطاع العام وفى مؤسسات الدولة. ولا يستثنى من ذلك القطاع الخاص، وقد يرجع ذلك لارتفاع تكلفة المعيشة، أو تدنى مستوى الأجور أو لرغبة الفرد فى تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل، وتسعى المنظمات الإدارية المختلفة فى القطاعين العام والخاص إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفى لتحقق الأهداف المنشودة بكل يسر وسهولة، لكن الأداء الوظيفى يتأثر سلباً إذا ما تسربت أعداد من القيادات ومن الموظفين الأكفاء ذوى التأهيل العلمى والتدريب الجيد، مما يؤدى إلى وجود موظفين وقيادات إدارية من ذوى مستويات أقل تأهيلاً (الأسمرى، ١٩٩٩م: ٥).

ويؤدى ذلك إلى تقديم مستويات أداء بطيئة فترة طويلة حتى يتقن الموظف الجديد العمل المطلوب منه، وبالطبع فإن هذه الفترة الزمنية التى تستغرقها المنظمة فى إعداد الموظف الجديد تستنفد موارد المنظمة الاقتصادية. وفى كل الأحوال فإن تسرب الموظفين أمر يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات والأفراد والمجتمع، فهو يمثل من المنظور التنظيمى تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والتكيف الاجتماعى، والانقطاع عن العمل وإيجاد الموظف البديل. فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة.

ثانياً - تعريف التسرب الوظيفى:

يعرف الصباغ ظاهرة التسـرب الوظيفى بأنها: «الاسـتقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشـمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة» (الصباغ، ١٤٠٣هـ: ١٥٠) ويلاحظ أن هذا التعريف حدد حالات التسـرب الوظيفى من المنظمة بحالة واحدة وهى الاستقالة الاختيارية، ولم يوضح بعض حالات التسرب الأخرى كالانتقال إلى قطاع آخر. ويعرف عبد الرحمن التسـرب الوظيفى بأنه «ترك الوظيفة بطريقـة غير نظامية أو الانتقال إلى القطاع الخاص» (عبد الرحمن، ١٤٠٣ هـ: ١٥) ويؤخذ على هذا التعريف أنه غير واضح، وغير دقيق؛ لأنه قصر التسـرب الوظيفى علـى حالة ترك العمل بطريقة غير نظامية، أى أنه استبعد من ذلك الطرق النظامية لترك العمل كالاستقالة، بالإضافة إلى حالة الانتقال للقطاع الخاص، حيث استبعد الانتقال إلى القطاع العام، مع أن التسرب الوظيفـى قـد يحدث من موظف قطاع عام إلى قطاع عام آخـر أو القطاع الخاص أو العكس.

وظاهرة التسرب الوظيفى يشـار إليها أحياناً بدوران العاملين (يقصد بها حركة العاملين فى المشـروع خلال فترة زمنية معينة سـواء كانت هـذه الحركة موجهة إلى الداخل، عن طريق الالتحاق بالمشـروع أو كانت هذه الحركة موجهة إلى الخارج أو من خلال أخذهما معاً) (الكبيسى، ١٩٨٠م: ٩٤).

وأوجه التماثل بين التسـرب الوظيفـى ودوران العاملين فى توجـه العاملين إلى الخارج أى تسـربهم من المنظمة، وأوجه الخلاف هـى فى حركة العاملين الموجهة إلى الداخل، أى بزيادة عدد العاملين من تعيين ونقل إلى هذه المنظمة، وهو عكس التسرب الذى تكون وجهة العاملين فيه إلى خارج المنظمة فقط.

وهناك من يرى أن التسـرب الوظيفى «هو توقـف الفرد عن عضويته فى إحدى المنظمات التى يتقاضى منها تعويضاً نقدياً» (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٢٣).

ومن خلال التعاريف السـابقة لظاهرة التسرب الوظيفى يمكن التمييز بين أنواع مختلفـة من التوقـف عن العمل، والتمييز المسـتخدم بصورة متكـررة بين الانفصال التطوعى (ترك العمل بمبادرة من الموظف) والانفصال الإجبارى (بمبادرة من المنظمة، علاوة على الوفاة والتقاعد الإلزامى) (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٢٤).

ومن خلال هذا التعريف يمكن تعريف التسـرب الوظيفـى بأنه «انقطاع وتوقف الموظف عن العمل برغبته واختياره والانتقال إلى منظمة أخرى».

ثالثاً - أنواع التسرب:

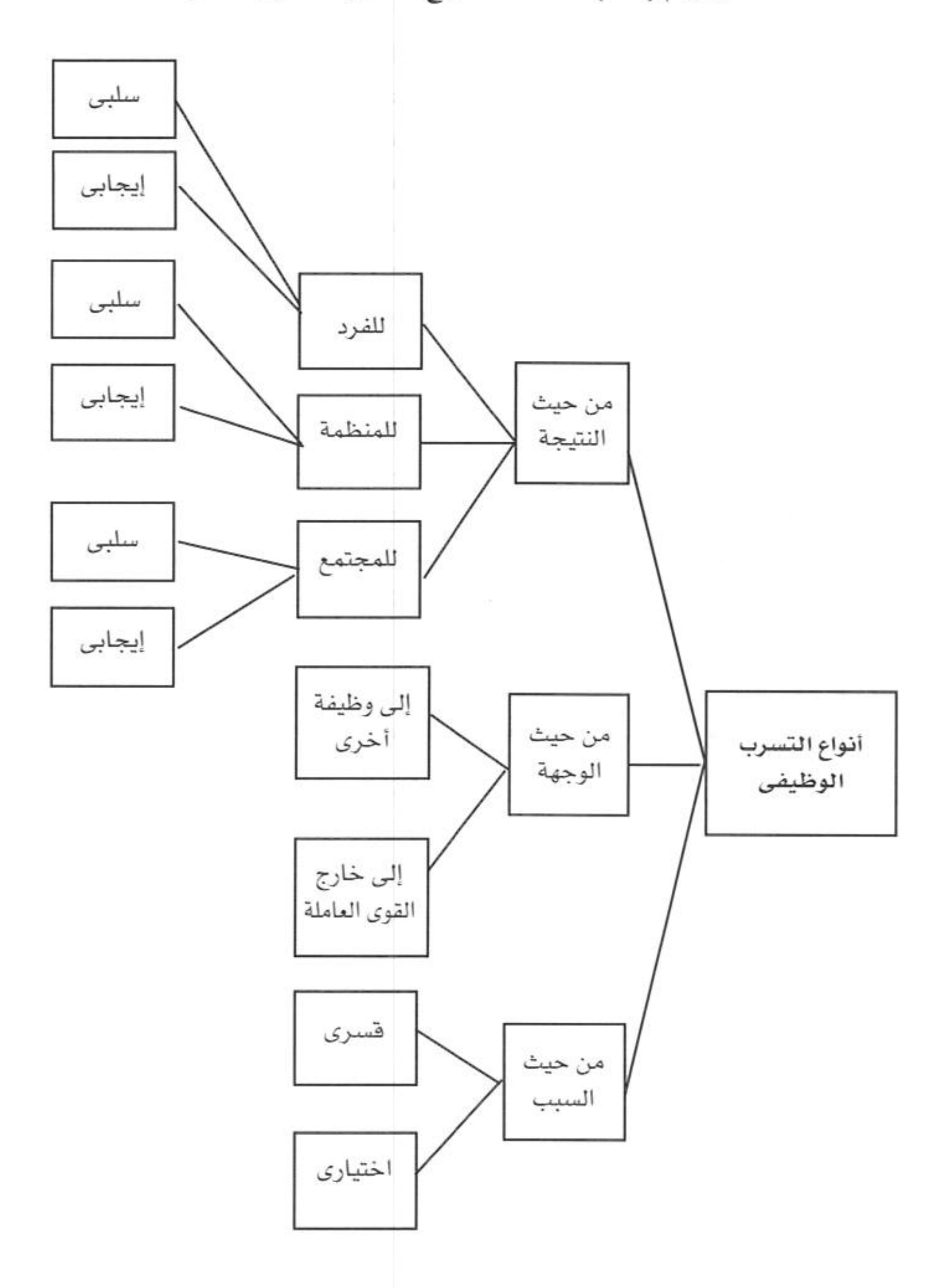
عندما تتم مناقشة التســرب الوظيفى فى أدبيات الإدارة، غالباً ما يكون موضوع الدراســة هو التســرب الاختيارى باعتباره نوعاً من أنواع الانفصــال ما بين الموظف والمنظمة؛ ولكن بنظرة مدققة أكثر نجد أن أنواع التســرب تختلف حسب زاوية النظر إليه على النحو التالى (حلوانى، ٢٠٠١م: ١٩): إذا نظرنا إلى التسرب الوظيفى من حيث النتيجة فهو على نوعين سلبى وإيجابى سواء كان ذلك من وجهة نظر المنظمة، أو من وجهة نظر الفرد، أو من وجهة نظر المجتمع؛ ونظراً لاهتمام معظم أبحاث التسرب بهذين النوعين، فسوف تتم مناقشتهما بالتفصيل فى فقرة نتائج التسرب.

أما إذا نظرنا له من حيث الوجهة فهو على نوعين أيضاً تسرب إلى وظيفة أخرى أو تسرب إلى خارج القوى العاملة سواء عن طريق التقاعد أو الوفاة أو البطالة.

وإذا نظرنـــا إليـــه من حيث الســـبب فهو أيضـــاً على نوعين قســـرى واختيارى. فالاختيـــارى هو حركة الموظفين إلى خارج حدود العضويـــة للمنظمة نتيجة لرغباتهم الخاصة وهو ما يعبر عنه غالباً بالاســـتقالة أو ترك الوظيفة. أما القسرى فهو حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة هى لا تنتج عن رغبة الموظف مثل التسريح والفصل والتقاعد والموت. والتســـرب القسرى غالباً ما يكون ناتجاً عن رغبة المنظمة، وهو ما يمثله الفصل والتسريح والتقاعد. كما يمكن أن ينتج لأسباب اجتماعية خارجة عن رغبة المنظمة أو الموظف مثل الاستقالة المقدمة من زوجة تلبية لرغبة زوجها.

فيما يلى مخطط لأنواع التســرب كما ســبق تحديدها وكما يراها حلوانى ويتفق معها الباحث (حلوانى، ٢٠٠١م: ٢٠):

شكل رقم (٢-١) مخطط لأنواع التسرب كما يراها الباحث.



رابعاً - نتائج التسرب:

تتمثل ظاهرة التسرب الوظيفى فى تسرب الموظفين عن العمل، ولا يجب أن ننظر إلى ظاهرة التسـرب الوظيفى على أنها شـر مطلق أو خير مطلـق، بمعنى أن هناك بعضاً من السـلبيات وبعضاً من الإيجابيات عن آثار ظاهرة تسرب الموظفين من خلال منظماتهـم، وقد حاول الباحثون تصنيف هذه الآثار إلى ثلاثة مسـتويات: مسـتوى المنظمة، مستوى الفرد، مستوى المجتمع (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٢٧-٣٥).

ومن الآثار السلبية على مستوى المنظمة:

- **زيـادة التكاليـف المتمثلـة فـى إعـادة التوظيف والتدريـب والتعليـم:** تتمثل تكاليف التوظيف فى الإعلان عن الوظيفة وكذلك تكاليف المقابلات واختيار الموظفين وما يسببه ذلك من إضاعة بعض الوقت على الإداريين، وأما تكاليف التدريب والتعليم فتتمثل فى التعريب والتدريب الرسمى والتدريب على رأس العمل، ووقت المدرب، والإنتاجية المفقودة بين الأفراد الآخرين أثناء التدريب (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٣٠).
- **تعطيل الأداء:** لهذا الأثر تكلفتان غير مباشرتين ولهما علاقة بتكاليف الفصل عن الخدمة وهما فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل فى الفترة التى تسـبق انفصاله عـن العمل، وتكلفة وجود وظيفة شـاغرة فى أثناء البحث عـن موظف بديل، وقد يستمر الأثر إلى أن يصبح الموظف البديل مندمجاً تماماً فى العمل.
- **اضطـراب نظام الاتصالات والأداء:** إذا كان المتسـربون مـن العاملين المنتجين أو ذوى القيمة، أو إذا كانوا أساسيين فى شبكات الاتصال، أو إذا كانت مجموعة العمل متماسكة فمن الممكن أن يكون للتسرب آثار سلبية فى هؤلاء المتبقين (الصباغ، ١٤٠٣هـ: ١٥٤). وقـد يكون هناك اضطراب واضح فى الأداء، وقد تتجاوز زيادة أعباء العمل والانحدار المحتمل فى الأداء إلى الإبطاء فى الإنتاجية.
- **انخفاض معنويات غير المتسـربين:** قد يؤثر التسـرب سلبياً فى اتجاهات المتبقين فـى المنظمة؛ وذلـك نتيجة لوجود توقفـات أو ارتباكات فـى الأداء وفى الأنماط الاجتماعية والاتصالات، وقد يؤدى إلى إحداث تسـرب إضافى من جراء التسـبب فى انحدار الاتجاهات وتسـليط الضوء علـى حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوافرة (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٣٤).

- **استخدام الإستراتيجيات غير المتمايزة فى السيطرة على التسرب:** هذه سلبية أخرى محتملة على مستوى المنظمة، وهى استخدام إستراتيجيات غير متمايزة فى السيطرة على التسرب، ولأن التسرب سلوك يمكن مشاهدته ولا تتوافر معلومات كافية عن أسبابه ونتائجه؛ فإن الإدارة تستجيب له بصورة غير ملائمة وغير فعالة أو بشكل غير منتج. ومن الأمثلة على الإستراتيجيات غير المتمايزة: إعطاء زيادات فى الراتب للجميع أو تنفيذ دورة تدريبية مستعجلة فى العلاقات العامة للمشرفين (موبلى، ١٤٠٧ هـ: ٣٤)، ومن الآثار السلبية أيضاً نقص الاندماج داخل المؤسسة. وتبلغ نسبة تكلفة التسرب نحو (٧٪) من مجموع تكاليف رواتب الموظفين المتسربين (الصباغ، ١٤٠٣هـ: ١٦٠).

أما الآثار الإيجابية على مستوى المنظمة فهى كما يلى:

- **الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوى الأداء الضعيف:** هذه أكثر النتائج التنظيمية وضوحاً وذلك بالاستغناء عن خدمات الموظفين ذوى الأداء الضعيف وإحلال موظفين ذوى أداء أفضل ، ودخول دماء جديدة ونشطة (آل مذهب، ١٤١٩هـ: ١١).

- **الإبداع والمرونة والتكيف:** يؤدى التسرب إلى ظهور فرص لتوظيف أفراد جدد. وقد يأتى هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكار ومناهج، وأساليب علمية جديدة، كما أن إدخال التقنية الجديدة وإعادة التنظيم والتنويع يوفر فرصاً لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء أو دمج الوظائف الشاغرة وإعادة تحديد الوظائف (التميمى، ٢٠٠٠م: ٣٠). ويحتمل أن يؤدى تزايد الحركة والتنقل الداخلى، إلى إيجاد مرونة فى تطوير المهن الوظيفية، والتدريب النموذجى، وربما يزيد من معنويات المتبقين.

- **تناقص سلوكيات الانسحاب الأخرى:** حينما لا يستطيع الأفراد ترك وظائفهم بسبب قلة البدائل، ووجود العوائق العائلية مثلاً على الرغم من رغبتهم فى ذلك - يلجئون إلى اتباع أشكال أخرى من الانسحاب مثل الغياب أو اللامبالاة مثلاً. وإذا وصلت الحالة لهذا الحد فقد يكون من المفيد للمنظمة أن يتركها مثل هؤلاء الأفراد بدلاً من أن تتحمل تكاليف مثل هذه الأشكال البديلة للتسرب (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٣٩).

- **الحد من النزاع التنظيمى:** الحد من النزاع التنظيمى حول الآراء أو القيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة، وكلما كان النزاع متأصلاً ويشكل عائقاً أمام العمل التنظيمى، يكون التسرب هو الملاذ الأخير لحل النزاع، وهكذا فإن التسرب قد يضع حداً لمثل هذه النزاعات إضافة إلى أن التسرب قد يجعل العمل أكثر جاذبية لأولئك الذين بقوا داخل المنظمة، مع احتمال زيادة ولائهم لأعمالهم (آل مذهب، ١٤١٩هـ: ١١).

الآثار الإيجابية على مستوى الفرد، يمكن إيجازها كما يلى:

- **زيادة التعويض المادى الذى يتقاضاه المتسرب، والتقدم الوظيفى فى مجال عمله:** قد يكون الفرد الذى يترك الوظيفة مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج إيجابية أكبر فى الوظيفة الجديدة، تتمثل فى توقع الحصول على مكتسبات وتحديات وظيفية أعلى، وتطور مهنى ومناخ تنظيمى أكثر دعماً، وقد يتسرب الفرد عن العمل هروباً من ضغط العمل أو الموقف العملى الذى لا يشجع على وجود توافق بينه وبين المنظمة، وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحية للفرد. فالفرد الذى يبادر إلى البحث عن وظيفة بديلة، ويحددها بنجاح أو ذلك الذى توظفه منظمة أخرى، قد يكتشف فى نفسه ثقة وكفاءة أكبر واختبار الفرد لذاته فى سوق العمل ونجاحه قد يكون معززاً له (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٤٠).

- **زيادة قوة العلاقات الأسرية وإقامة علاقات اجتماعية جديدة:** (آل مذهب، ١٤١٩ هـ: ١١). قد يكون الفرد مدفوعاً لترك العمل لأسباب شخصية مثل الرغبة فى السعى إلى تحقيق قيم لا علاقة لها بالعمل، كالحصول على وظيفة لزوجته، أو الانتقال إلى مكان يستطيع فيه الأطفال أن يحصلوا تعليم حكومى أفضل، وقد يكون لرغبة الفرد فى الانتقال من مدينة لأخرى؛ وذلك لوجود أسرته مثلاً أو أقاربه فى المدينة الأخرى، أو لراحته النفسية فى المدن الصغيرة مثلاً.

أما الآثار السلبية على مستوى الفرد، فتتلخص فيما يلى:

- **قد يكون لقرار ترك العمل خسارة للفرد** من ناحية المنافع غير المستمرة وفى الأقدمية وفى العلاوات الإضافية المرتبطة بها والحقوق المكتسبة (الصباغ، ١٤٠٣هـ: ١٥٤).

- **انقطاع العلاقات الاجتماعية للفرد وعائلته وذلك لتغييره الوظيفة أو انتقاله من منطقة لأخرى** يمكن أن تكون لها نتائج سلبية فضلاً عن تزايد أفراد العائلات ذات المهن المزدوجة، وانتقال أحد الزوجين قد يكون له نتيجة سيئة على التطور الوظيفى للآخر، وذلك إذا كان أحد الزوجين مبدعاً فى عمله ومنسجماً، فإن انتقال أحدهما يؤثر فى الآخر. وإذا كان الدافع للتغير الوظيفى هو الهروب من الموقف الوظيفى السيئ؛ فإن البديل قد يكون أو لا يكون منسجماً مع التطلعات الوظيفية للفرد.

- **فقدان زملاء العمل الذين كانوا موضع تقدير واحترام** إما لكفاءتهم فى العمل أو لعلاقاتهم الاجتماعية الحميمة مع الآخرين، وزيادة عبء العمل، ووجوب تعلم كيفية التعامل مع الموظفين الجدد، وفقدان رئيس كان جديراً بالثقة (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٤٠-٤٢).

ومن الآثار الإيجابية على المجتمع نذكر منها:

- **هجرة العمال إلى صناعات أحدث أو أكثر اتساعاً تعتبر ضرورية للتنمية الاقتصادية المستمرة.** والهجرة لصناعات تدفع رواتب أعلى يمكن أن تزيد من دخل الفرد، وقد يؤدى تسرب العاملين من الوظائف التى يجدونها مجهدة إلى خفض التكاليف الاجتماعية المرتبطة بالمظاهر النفسية والمادية للإجهاد (التميمى، ٢٠٠٠م: ٣٠).

أما الآثار السلبية على المجتمع فأهمها:

- الزيادة المفرطة فى ارتفاع معدلات التسرب يمكن أن تؤدى إلى زيادة فى تكلفة الإنتاج وإلى وجود طاقة إنتاجية عاطلة بسبب نقص المتنقلين المدربين. ويعتمد تصنيف المرء لهذه الأنواع من الآثار بوصفها إيجابية أو سلبية على تصوره الذاتى وعلى المنظور الزمنى والمنظور الاجتماعى والاقتصادى (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٤٣-٤٤).

خامساً - نماذج التسرب الوظيفى:

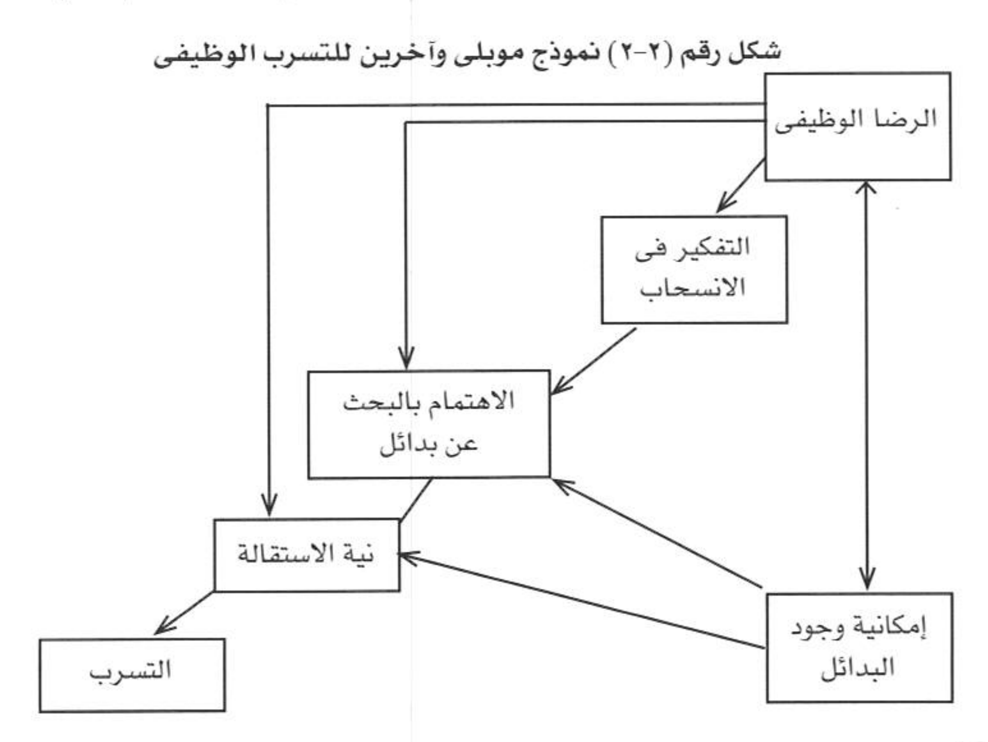
تم تقديم عدة نماذج للتسرب الوظيفى من قبل عدد من مفكرى الإدارة فى محاولة لوضع تصور مترابط للتسرب الوظيفى باعتباره عملية منطقية متسلسلة ذات أسباب محددة ونتائج يمكن التنبؤ بها. من أقدم النماذج التى حاولت التعريف بالأسباب الرئيسية للتسرب نموذج مارش وسايمون (March & Simon, 1958) وهو اقترح أن التسرب الوظيفى يحدث نتيجة لإدراك الفرد لمدى سهولة الانتقال والرغبة فيه. وبمرور الزمن تم ربط الرغبة فى الانتقال بمدى الرضا عن العمل (Jackofsky & Peters, 1983: 491) أطلق عليه بعض الباحثين فى الحقل السيكولوجى مسمى **نظرية الدفع السيكولوجية**؛ لأنه يتناول المدركات والمواقف الشخصية للموظف والمتعلقة بالعمل. كما ربط إدراك سهولة الانتقال بشكل أساسى بإدراك الموظف لعدد الفرص الوظيفية البديلة، وهذا ما أشار إليه بعض الباحثين فى الحقل الاقتصادى **بنظرية سحب السوق**؛ لأنه يتعلق بمفاهيم خارجة عن الموظف مثل البدائل الوظيفية وكيفية توافرها فى سوق العمل. هذان العاملان، الرضا والبدائل أو الدفع والسحب، تم استخدامهما مفهومين رئيسين أساسيين لكثير من الكتابات عن التسرب الوظيفى (Hulin et al., 1985: 235) (حلوانى، ٢٠٠١م: ٢٤).

١- النماذج القائمة على نظريات الدفع السيكولوجى:

من أشهر النماذج التى قدمت على أساس الرضا والبدائل وتم إجراء العديد من الأبحاث عليها، نموذج موبلى وهورنر وهولينجسورث (Mobley et al, 1978: 411) - الناتج عن

نموذج موبلى (Mobley, 1977: 238) - وهو قدم نموذجاً للتسرب الوظيفى على أنه الخطوة الأخيرة فى سلسلة من خطوات تبدأ بعدم الرضا الوظيفى، وتتبع بالتفكير فى ترك العمل مما يؤدى إلى اتخاذ قرار بالبحث عن بدائل وظيفية، ومن ثم النية للتسرب مع احتمال وجود تأثير متبادل بين إمكانية وجود البدائل والرضا الوظيفى واحتمال تأثر خطوتى الاهتمام بالبحث عن بدائل والنية للتسرب بإمكانية وجود البدائل. كما اقترح هذا النموذج إمكانية تجاوز خطوة التفكير بالانسحاب فقط أو تجاوزها، إضافة لتجاوز خطوة الاهتمام بالبحث عن بدائل. وعلى الرغم من أنه لم يقدمه بوصفه سلسلة محتمة التتابع لكل الموظفين، إلا أن الباحثين المختلفين اختبروه بشكله الكامل المبين فى الشكل التالى (حلوانى، ٢٠٠١م: ٢٥):

شكل رقم (٢-٢) نموذج موبلى وآخرين للتسرب الوظيفى



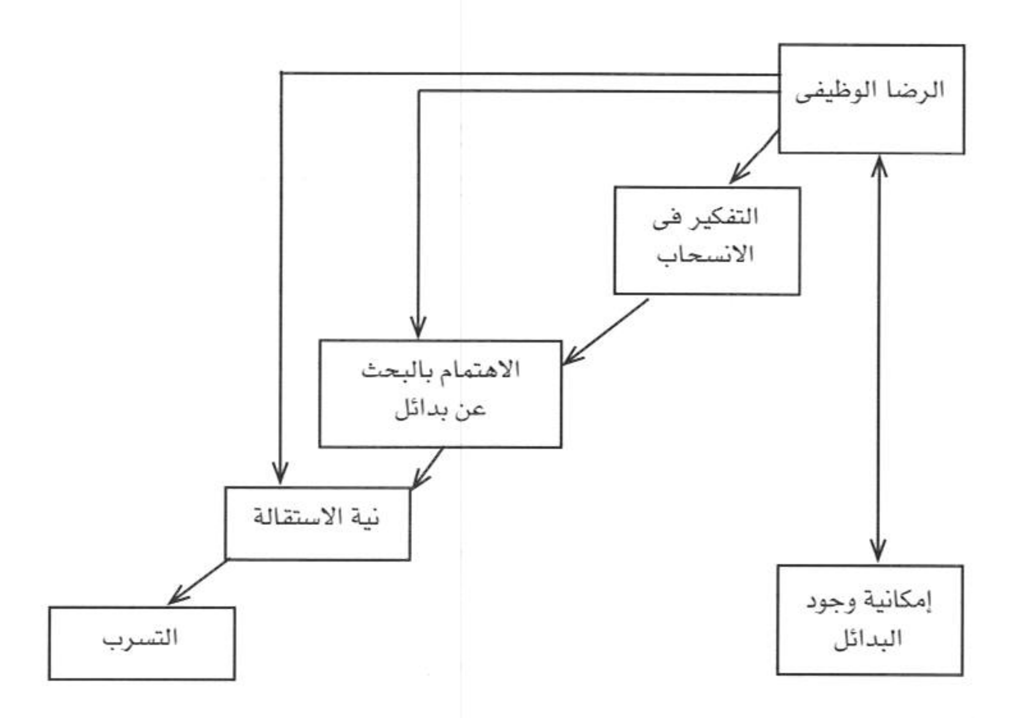
المصدر:

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. 1978. An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover pp 411.

كانت نتائج الأبحاث التى اختبرت هذا النموذج متضاربة، مما دفع مجموعة من الباحثين برئاسة بيتر هوم (Hom et al., 1992: 890) إلى إخضاع هذه الأبحاث للتحليل التحولى الطولى بهدف تقييمها وإعطائها المصداقية عن طريق تصحيح الأخطاء الإحصائية

التي حصلت فيها مما قد يؤدى إلى تصحيح النتائج، وهو بدوره قد يؤدى إلى توافق نتائجها بدلاً من تضاربها. كما قام هؤلاء الباحثون بمقارنة نموذج موبلى بنماذج أخرى بديلة لشـرح عملية التسرب منها نموذج دالسيو وسيلفرمان (Dalessio et al., 1986: 249) الذى حدد خطوات النموذج السـابق نفسها إلا أنه حصر تأثير إمكانية وجود بدائل فى الرضا الوظيفى مثلما يبين النموذج التالى (حلوانى، ٢٠٠١م: ٢٦):

شكل رقم (٢-٣) نموذج دالسيو وآخرين لخطوات التسرب الوظيفى

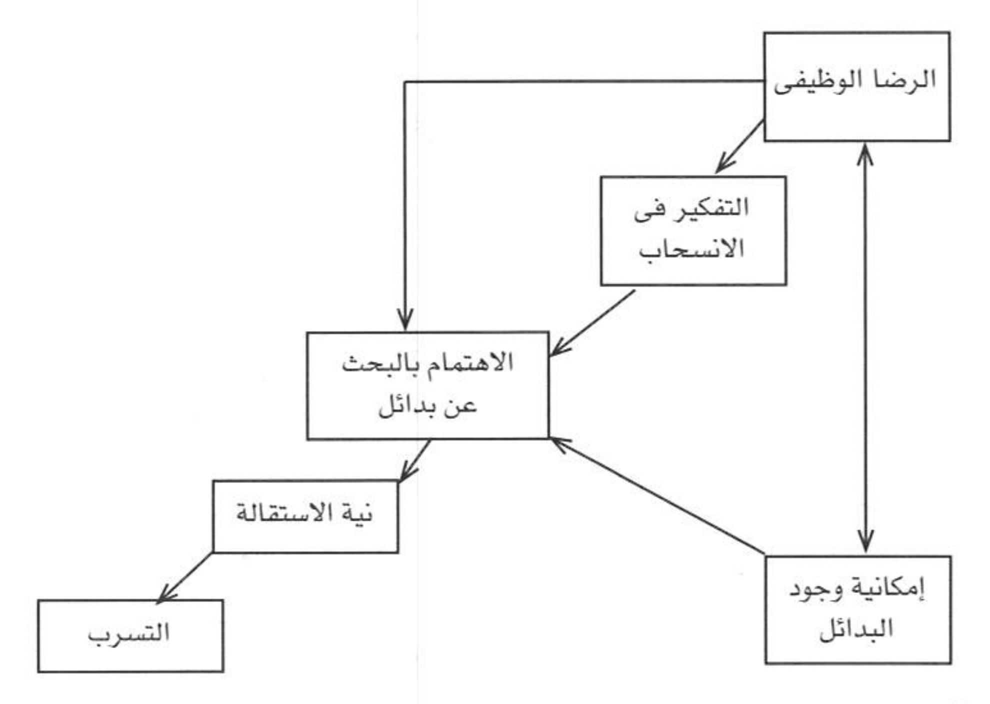


المصدر:

Dalessio, A., Silverman, W, H., & Schuck, J. R. 1986. Paths to Turnover pp 247.

أما نموذج بانيسـتر وجريفيث (Bannister et al., 1986: 440) وهو على الرغم من اتباعه لخطوات النموذج الأصلى لموبلى نفسـها إلا أنه اختلف عنه فى حصر مدى تأثير إمكانية وجود البدائل فى الرضا الوظيفى والتفكير فى الانسحاب مع إمكانية أن يؤدى عدم الرضا إلى الاهتمام بالبحث عن بدائل مباشـرة دون المرور بخطوة التفكير فى الانسحاب (حلوانى، ٢٠٠١م: ٢٦):

شكل رقم (٢-٤) نموذج بانيستر وجريفث للتسرب الوظيفى



المصدر:

Bannister, B.d., & Griffeth, R.W. 1986. Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley,
Horner, and Hollingsworth (1978) Turnover Model : A Useful Reexamination pp 440.

واختلـف ونمـوذج هوم وآخرين (Hom et al., 1984: 169) عن نموذج موبلى فى عدة نقاط على الرغم من ذكره للخطوات نفسها، من هذه الاختلافات ما يلى:

١ - وجود إمكانية لثلاثة طرق فى اتخاذ قرار التسرب هى:

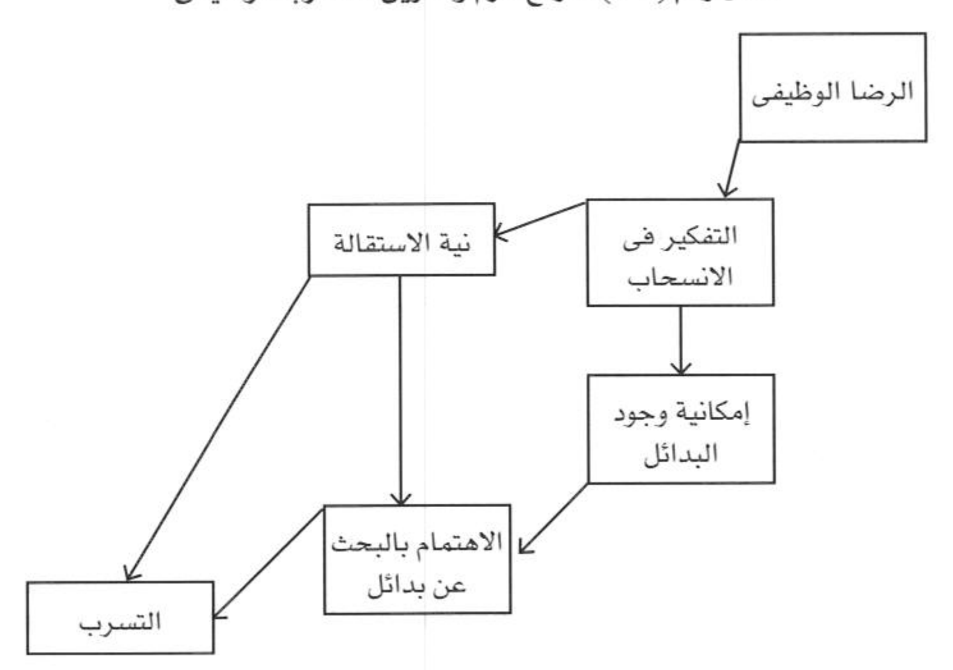
أ - رضا يتبعه تفكير فى الانسحاب ومن ثم نية الاستقالة وأخيراً التسرب.

ب - رضا يتبعه تفكير فى الانسحاب ومن ثم نية للاستقالة تؤدى إلى البحث عن بدائل وأخيراً التسرب.

ج - رضا وبعده تفكير فى الانسحاب، يتبعه إمكانية وجود البدائل، ومن ثم الاهتمام بالبحث عن بدائل وأخيراً التسرب.

٢ - دخـــول إمكانية وجود بدائل بوصفها خطوة من خطوات النموذج، وليس موشـــراً خارجياً على خطوات اتخاذ القرار.

شكل رقم (٢-٥) نموذج هوم وآخرين للتسرب الوظيفى



المصدر:

Hom, P., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. 1984. The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover pp 169.

كما حاول تحليل التحـــول لهوم وآخرين (Hom et al, 1992: 893) تحديد مدى إمكانيـــة تعميم نمـــوذج موبلى والنماذج الأخـــرى البديلة عن طريـــق تحديد العوامل الوســـيطة التـــى قد تؤثر فى النمـــوذج. وقد كانت فرضياتهم لهـــذه العوامل كما يلى (حلوانى، ٢٠٠١م: ٢٧):

١ - نسبة التسرب الأساسية والفسحة الزمنية: توقع هوم وشركاؤه أن نسبة التسرب الأساسية إذا اقتربت من (٥٠٪)؛ فإن ذلك سوف يعزز العلاقة بين نية الاستقالة والتسرب الفعلى؛ لأن الوقت يصبح أقصر بينهما.

٢ – نسـبة البطالة: كلما ارتفعت نسـبة البطالة، ضعفت النية للاسـتقالة، ومن ثم ضعف التسرب الفعلى.

٣ – الوظائف العسـكرية مقارنة بالوظائف المدنية: لأن الوظائف العسـكرية فى أمريكا تتطلب من الموظف إعلان نيته فى ترك عمله العسكرى فى خلال مدة محددة بشكل غير قابل للعكس (أى لا يمكنه التراجع عن طلبه)، فإن قابلية التنبؤ بالتسرب اعتماداً على نية الاستقالة تعد عالية وأكثر صحة فى الوظائف العسكرية مقارنة بالوظائف المدنيـة. كما أن تأثيـر عدم الرضا الوظيفى فى الخطوات المؤدية للاسـتقالة فى الوظائف العسـكرية يعد أقل من الوظائف المدنية. إلى جانب اعتبار إمكانية وجود البدائل والبحث عن بدائل أقل تأثيراً فى الانسحاب العسكرى من المدنى.

٤ – وظائف التمريض مقارنة بغيرها من الوظائف: إن اتخاذ القرار بالاسـتقالة قد يكون هو أكثر العوامل سـيطرة على التسرب الفعلى، وذلك بسبب الندرة المزمنة للممرضين مما يجعل المجال واسـعاً أمام المرضين غير السـعداء لترك العمل. لأن المرضـين غالباً ما يكونون فى المرتبـة الثانية من حيث توفير الدخل للعائلة أو بحكم كون الغالبية منهم من النساء فإن خيار الاستقالة بسبب الحمل والولادة يبقـى قائماً، مما يسـبب قلة تأثير عامل قرار البحـث عن بدائل فى عامل قرار التسرب فى فئة الممرضين مقارنة بغيرهم من الفئات.

وبنـاء على فرضيات بحثهم، توقع هوم وشـركاؤه أن يكون لعـدد من العوامل – سموها العوامل الملطفة أو الوسيطة أو المعدلة– تأثير إذا ما أخذت بالاعتبار فى نتائج الأبحاث السـابقة التى أجريت على النماذج المختلفة لإمكان توحيد هذه النتائج وإزالة التضارب الظاهر بينها.

طريقة البحث (Hom et al., 1992 : 894): تمت المراجعة بطريقتى تحليل التحول واختبـار النموذج لجميع البحوث السـابقة مـن عام ١٩٧٨م تاريخ نشـر نموذج موبلى وآخرين للتسرب الوظيفى إلى عام ١٩٩٢م تاريخ إجراء دراسة هوم وشركائه، مما أسفر عن (١٧) عينة من (١٤) بحثاً تناولت نموذج موبلى بالبحث بشكل كامل ولم تترك أياً من مكوناته. وقد خلص هوم وشـركاؤه إلـى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلى (Hom et al., 1992: 899)& (حلوانى، ٢٠٠١م: ٢٨):

١- نتائج تحليل التحول: عند مقارنة البحوث السابقة بعضها ببعض وبعد التصحيح للأخطاء البحثية ومقارنة النتائج بالنتائج السـابقة لتحاليل تحول أجريت من قبل آخرين – وجد أن العلاقات هى على الشـكل التالى: الرضا الوظيفى مع التسرب

(– ٠,١٨)، توافر البدائل مع التسرب (٠,١٤)، النية للترك مع التسرب (٠,٣٦). هذه النتائج تتوافق مع نتائج الأبحاث السابقة. كما وجد أن مولدات الانسحاب تنبأت بالتسرب بشكل أكثر صحة من الرضا الوظيفى فى حين كان توافر البدائل عاملاً ضعيفاً للتنبؤ بالتسرب.

٢- نتائج فحص النماذج: جميع النماذج أثبتت أهمية وقوة نظرية فى شرح ظاهرة التسرب إلا أن إحصائيات التوافق عكست بعض الشك على قوة نموذج موبلى لشرح هذه الظاهرة. وقد اتضح أن لنموذج داليسو وهوم إمكانية أكبر لثبات النتائج من نموذج موبلى. كما دعم النموذج نفسه صحة طريق النموذج ما عدا طريق نية البحث عن بدائل مع التسرب. فى حين كان أقل النماذج صحة نموذج بانيستر وجريفث.

٣ – نتائج فحص العوامل المعدلة: (لم يتم فحصها بالنسبة لنموذج بانيستر وجريفث نظرًا لضعفه).

تم قبول فرضية النسبة القاعدية للتسرب.

تم قبول فرضية الفسحة الزمنية بين قياس النية للترك والتسرب.

تم قبول فرضية الفرق بين الوظائف العسكرية والمدنية.

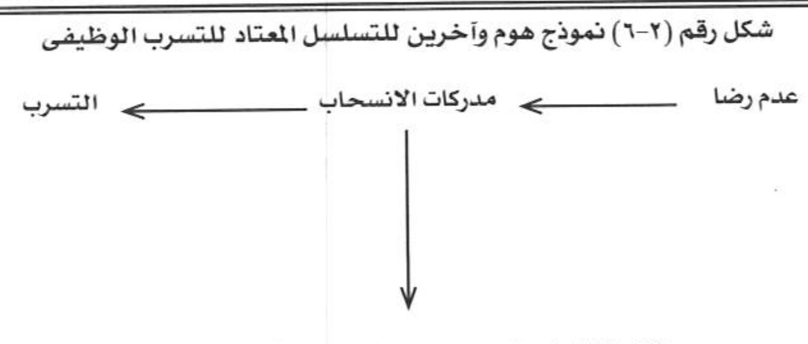
تم نقض فرضية الفرق بين فئة الممرضين وغيرهم من الوظائف.

تم قبول فرضية نسبة البطالة.

مناقشة النتائج: على الرغم من المحافظة على نموذج موبلى بوصفه نموذجاً فعالاً للتنبؤ بالتسرب، إلا أن هذه الدراسة التحليلية دعمت وجود نماذج بديلة أكثر فعالية وخاصة نموذج داليسو. فبعكس نموذج موبلى، نجد أن نموذج داليسو اقترح أن التفكير فى ترك العمل، يزيد بشكل مباشر من إمكانية اتخاذ قرار ترك المنظمة، كما أكد هذا النموذج ضعف العلاقة بين توافر البدائل والتسرب.

على الرغم من كل ما تم إيراده من اختلافات بين نموذجى موبلى ودالسيو، إلا أن النموذجين يشتركان فى الهيكل العام؛ مما دفع فريق بيتر هوم إلى دعم التسلسل المعتاد فى التسرب وهو على الشكل التالى (Hom et al., 1992: 903) و(حلوانى، ٢٠٠١م: ٣٠):

شكل رقم (٢-٦) نموذج هوم وآخرين للتسلسل المعتاد للتسرب الوظيفى



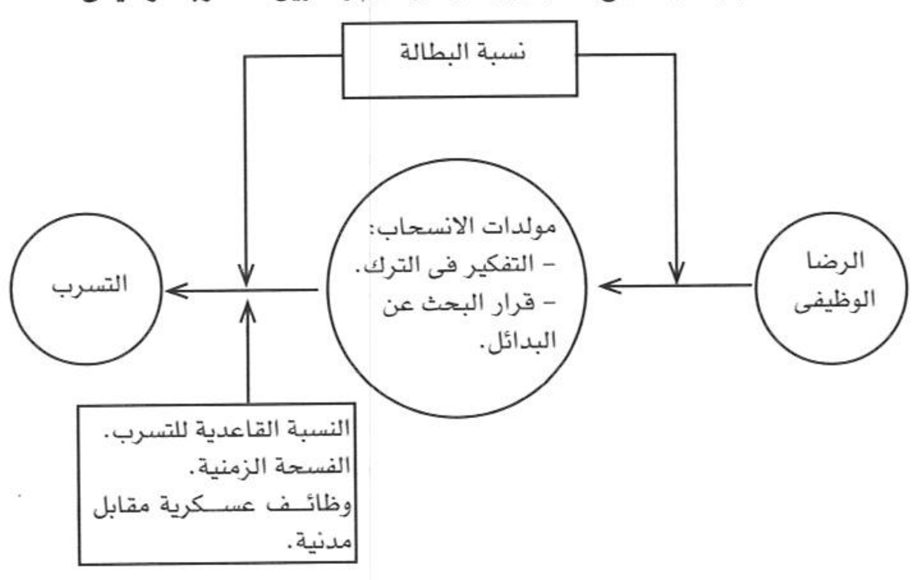
المصدر:

Hom, P., caranikas - Walker. F., Prussia, GS., & Griffeth, R. 1992. A Meta- Analytical structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover pp 903.

وقد تم التوصل إلى النموذج التالى للتسرب بعد أخذ العوامل المعدلة فى الاعتبار :(Hom et al., 1992: 904)



شكل رقم (٢-٧) نموذج تحليلى بنائى من هوم وآخرين للتسرب الوظيفى



المصدر:

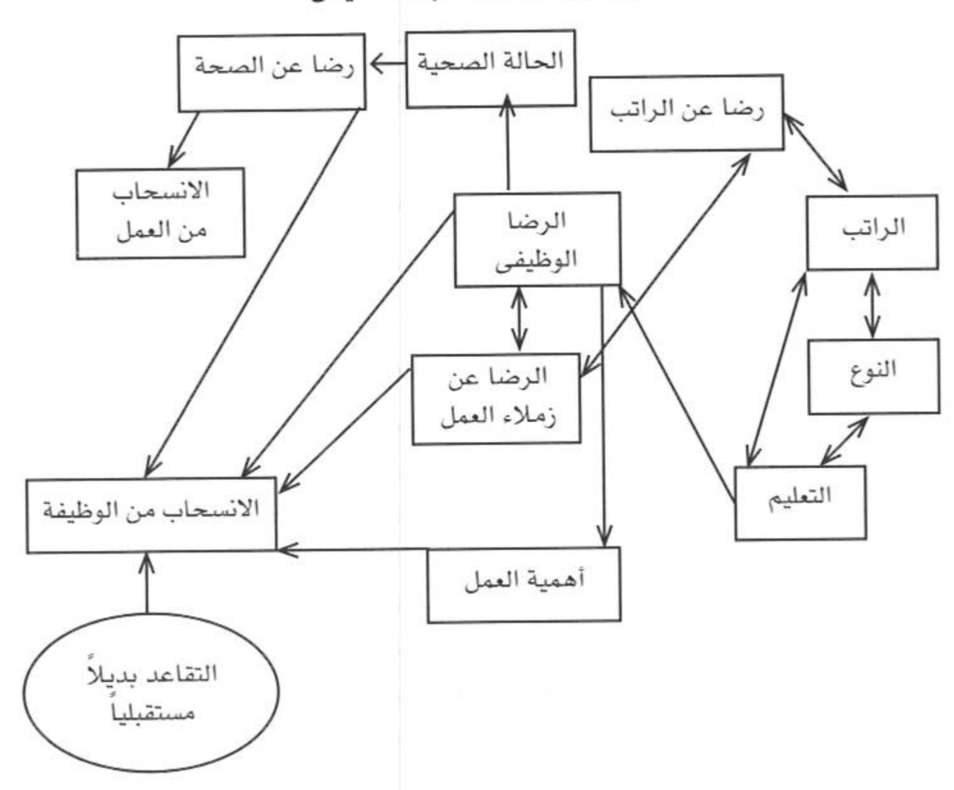
Hom, P., Caranikas- Walker, F., Prussia, G., & Griffeth, R. 1992. A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover pp 904 .

فى تقدم مفهومى كبير عن طرائق البحث السابقة، قدم هولين وشركاؤه نظرة جديدة لتأثير كل من الرضا الوظيفى وتوافر البدائل الوظيفية فى عملية التسرب الوظيفى، حيث أخذوا فى الحسبان إمكانية اختلاف تأثير هذين العاملين فى مجموعات مختلفة من العاملين (Hulin et al., 1985:235). أى أن العاملين المصنفين فى مجموعات مختلفة وظيفية أو تنظيمية قد يركزون على عوامل مختلفة كأسباب تدفعهم للتسرب؛ فمثلاً، فى مجموعة العمال الحديثين أو المؤقتين يكون توافر البدائل الوظيفية وليس الرضا الوظيفى هو السبب الرئيسى للتسرب، فى حين يتضافر هذان العاملان باعتبارهما سببين لتسرب مجموعة الموظفين الدائمين. فى عام ١٩٩١م، طور هولين تفكيره أكثر وطالب الباحثين بدراسة مشاعر الموظفين المتعلقة بالانسحاب بشكل عام وتأثير هذه المشاعر فى مجموعة من سلوكيات الانسحاب، كما نصح هولين فى الوقت نفسه أن التسرب الوظيفى يجب أن ينظر إليه على أساس أنه واحد من مجموعة من السلوكيات المرتبطة التى يمكن التنبؤ بها من مواقف وظيفية عامة تشكل هذه السلوكيات - فى جملتها - الأساس لبناء التكيف أو الانسحاب من العمل (Hulin, 1991:112).

فى دراسة مشتركة لهانشيك وهولين (Hanisch & Hulin, 1991:111) تم تقديم نموذج يبين نوعية العلاقة بين أوجه المتغيرات الداخلية والخارجية المختلفة المؤدية إلى التسرب حسب تصور هولين لها مع وضع الرضا الوظيفى المباشر وغير المباشر كبناء مركزى للنموذج.

اعتمد هذا النموذج على تعريف للانسحاب التنظيمى بأنه «تركيب عام مكون من عدد من الأفعال أو النيات المتبناة التى تعكس التوجهات السلبية الظاهرة فى العمل والهدف من هذه التوجهات السلبية» (Hanisch & Hulin, 1991: 111) وقد حدد الكاتبان مكونين رئيسين للانسحاب التنظيمى هما: الانسحاب من العمل، والانسحاب من الوظيفة، معرفين الانسحاب من العمل بأنه « يتضمن أفعالاً يستخدمها الموظف غير الراضى لتجنب القيام بجوانب محددة من عمله مع احتفاظه بعضويته ومركزه الوظيفى فى المنظمة» (Hanisch & Hulin, 1991:111)، كما عرفا الانسحاب من الوظيفة بأنه « جهد الموظف للخروج من منظمة معينة ومن مركزه الوظيفى فيها» (Hanisch & Hulin, 1991:111).

شكل رقم (٢-٨) نموذج هانشيك وهولين الاعتيادى لتوجهات وسلوكيات الانسحاب التنظيمى



الشكل المربع خاص بالمتغيرات الخارجية الظاهرة، والشكل المستطيل خاص بالمتغيرات الداخلية المستترة، والشكل البيضاوى خاص بالمتغيرات الخارجية المستترة.

المصدر:

Hanisch, k. & Hulin, C. 1991. General Attitudes and Organizational Withdrawal An Evaluation of a Causal Model pp 111.

قام الباحثان بإجراء بحث بهدف معرفة صلاحية النموذج للتنبؤ بالتسرب على أساس تقييم سلوكيات عامة منظمة عن طريق استخدام مقاييس عامة للتوجهات، وقد كان من نتائجه ما يلى (Hanisch & Hulin, 1991 :123) و(حلوانى، ٢٠٠١م: ٣٢):

١- أن الأشــخاص الذين يتمتعون بمســتوى عــال من التعليم، ومن ثــم رواتب عالية يظهرون رضا أكبر عن وظائفهم ويشــعرون بأهميــة أكبر لأعمالهم، ومن ثم هم أقل توجهاً نحو التسرب. والعكس صحيح.

٢- هناك علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفى والحالة الصحية.

٣- هناك علاقة ســلبية بين درجة الرضا عن الحالة الصحية وكل من الانسحاب من العمل والانسحاب من الوظيفة.

٤- هناك تأثير كبير للرضا الوظيفى فى بقية المكونات فى النموذج سواء كمسبب لها أو ناتج عنها.

٥- أن الموظفين الأقل رضا عن وظائفهم، أكثر توجهاً نحو التسرب فى عمر مبكر نسبياً.

وفى محاولة لتوســيع مجال البحث فى أســباب التسرب ودوافعه وإخراجه من دائرة النظرة التقليدية وإعطائه طاقة جديدة فى التفكير والبحث، قدم لى وميتشل ولى وآخرون (Lee & Mitchell, 1994 & Lee et al., 1996) نموذجاً لتفســير التسرب معتمداً جزئياً علــى بعض من أفكار موبلــى (١٩٧٧) وأفكار ســتيرز ومــودى (١٩٨١) وهولين وزملائه (١٩٨٩) مــن حيث وجود أنــواع مختلفة من قرارات التســرب الوظيفى، وكيف أن كل نوع يتطلب مستوى وطبيعة مختلفة من المداولات العقلية. فمثلاً موبلى اعترف بوجود التسرب الاندفاعى المفاجئ وغير المســبوق بمحاكمة عقلية؛ وقدم ســتيرز ومودى عملية التسرب المزدوجة. كما اعتمد نموذج لى وميتشــل اعتماداً أساســياً علــى نظرية الانطباع لبيش (١٩٩٠، ١٩٩٣) وهى تقوم على عدد من الافتراضات الأساسية لعملية اتخاذ القرار، وهى تقــف فى موقف مناقــض تماماً لافتراضات النظرية التقليدية فــى اتخاذ القرار. فمثلاً يفتــرض بيش (Beach, 1993a: 272) أنه واقعياً عند اتخــاذ القرارات تكون المواصفات التالية هى السائدة: أولاً، التقييم نادراً ما يكون شاملاً؛ ثانياً، بشكل نسبى نادراً ما يكون القــرار اختيارياً؛ ثالثاً، التصرفات غالباً ما تكون مبرمجة قبلاً، رابعاً، صانعو القرار غالباً ما يكون لديهم إســتراتيجيات مختلفة للاختيار بأهداف تختلف عن هدف تعظيم المنفعة المتوقــع؛ وأخيراً أنه فى مجــال الإدارة العامة تم التخلى عن العقلية الأحادية المتحالفة مع النظرة الاقتصادية البحتة لعملية اتخاذ القرار. كما قدم بيش دلائل على أن عملية اتخاذ القــرار محكومة بعملية غربلة وليــس اختيار بين بدائل وقد عرف عمليــة الغربلة بأنها: «آليــة تحديد أى المعلومات المقدمة للشــخص أو احتمالات التغيير فى ســلوكيات الأفراد هــى من البدائل المتاحة لاتخاذ القــرار» (Beach, 1993a: 272). وعليه فإن آلية الغربلة تعد عملية ســريعة نســبياً، ولكنها صريحة فى التحقق من مــدى إمكانية دمج المعلومات

الجديدة بسهولة فى وحدة انطباع ذهنى شخصى ثلاثى الأبعاد؛ وهذه الأبعاد هى القيم، والمسار، والإستراتيجية (Beach, 1993a: 273). يوصف انطباع القيم بأنه مجموعة من القيم العامة والمقاييس والمبادئ الشخصية وهى بمجموعها تُعرف الشخص؛ كما يوصف انطباع المسار بأنه مجموعة الأهداف التى تحرك وتوجه سلوكيات الشخص؛ أما الانطباع الإستراتيجى للشخص فيعرف بأنه مجموعة طرائق السلوك وإستراتيجياته التى يعتقد الشخص أنها تصلح لإيصاله لأهدافه وتحقيقها (Beach, 1993a: 273).

ووفقاً لنظرية الانطباع، فإن الناس معرضون بشكل متصل لمعلومات تحمل فى ثناياها إمكانية تغيير سلوكياتهم، ولكن حقيقة ثبات سلوكياتهم معظم الوقت يدلنا على أن الناس يقومون بغربلة هذه المعلومات ورفض معظمها، وأن هذه المعلومات نادراً ما تجبر الناس على حالة اتخاذ قرار « فالغربلة هى عبارة عن عملية تقييم لمدى عدم التطابق ما بين صفات الاختيار المطروح وما بين المواصفات الشخصية للفرد» (Beach, 1993a: 274). وقد قدم بيش وآخرون عدة بحوث تدعم كون عملية التطابق مفتاحاً أساسياً لتنظيم الاختيارات الوظيفية المهمة؛ فمثلاً، فى مناقشة للتطابق وعلاقته بالرضا الوظيفى وصف إدوارد وكوبر الملاءمة بأنها «العملية التى يعتمد فيها الشخص على مخزونه الشخصى من البناء القيمى حتى يقيم بإدراك كامل البيئة الوظيفية المحيطة به» (Edwards & Cooper, 1990: 290). وهنا يمكن طرح مثال من التراث الإسلامى على صحة هذه النظرة التى تنفى صلاحية تعظيم المنفعة عند اتخاذ القرارات والحث على النظر بدلاً منها إلى الوضع الحالى للإنسان ومقارنته بمن هم أدنى منه حتى يحقق القناعة والرضا.

مما لا شك فيه أن اتخاذ الإنسان لعدد من القرارات خلال حياته، سببه أن بعض الاختيارات قد تجاوزت مرحلة الغربلة؛ وهنا تقترح نظرية الانطباع أن الخطوة التالية للغربلة تكون المقارنة بين الوضع الحالى والوضع المقترح ونتيجة المقارنة غالباً ما تكون لصالح إبقاء الوضع على ما هو عليه إلا فى بعض الحالات التى عندها يتخذ القرار بالتغيير (Beach, 1993a: 275). وإذا كان هناك أكثر من بديل قد تجاوز مرحلتى الغربلة والمقارنة وبالتالى لابد من الاختيار بين هذه البدائل فإن الفرد سيلجأ عندها إلى اختبار العوائد واختيار أكثر البدائل عائداً له (Beach, 1993a: 275) .

بصيغة أخرى، تقرر نظرية الانطباع أن للأفراد انطباعات شبه ثابتة يمكن تعديلها بشكل محدود فقط فى حين تبقى نموذجياً سلوكياتهم نفسها؛ كما أنه أحياناً قد يختار الأفراد المخاطرة والخروج من طريقهم المعروف ورفض الوضع الحالى والتصرف بشكل غير مألوف (Beach, 1993b: 290).

حتى يمكننا فهم عملية التســرب الوظيفى على ضوء نظرية الانطباع؛ لا بد من ذكر بعــض الملاحظات الإضافية على هذه النظريــة (Lee & Mitchell, 1994: 59): أولاً، تعتقد هذه النظرة أن الناس لديهم مجموعة من الانطباعات للأوجه المختلفة من حياتهم مع كون الانطباعات الرئيسية للعمل والعائلة والأصحاب والنشاطات الترفيهية والأخلاق والروحانيات؛ ثانياً، لهذه الانطباعات أنواع فمنها الواضح والأقل وضوحاً ومنها ما يسهل التعبيــر عنه والعكس، كما أن منهــا الثابت وجدانياً والضعيف؛ ثالثــاً، يظهر أن الناس يســتخدمون الانطباعات فى عملية الغربلة بطريقة تتابعية تبدأ بعقد المقارنة بين مجال الاختيار وبين الانطباعات المختلفة بدءاً بالقيمة ومروراً بالمسارية وانتهاءً بالإستراتيجية؛ رابعــاً، قد يقدم بعض الأفراد على تغيير انطباعاتهم بــدلاً من قبول أو رفض معلومات أو اختيــارات معينة؛ فمثلاً قد يقدم بعض الأفراد على تغيير هدف معين وفقاً لمعلومات أو ظروف مســتجدة. هذه الملاحظات لها أهميتها لدراسة التسرب الوظيفى؛ لأن بعض المعلومات أو الاختيارات قد تســبب تضارباً بــين الانطباعات المختلفة للموظف، فما قد يناســب انطباعه الوظيفى قد يتعــارض مع انطباعه العائلى مما قــد يبطئ من عملية اتخاذه للقرار ويجعلها أكثر صعوبة (Lee & Mitchell, 1994: 59).

إن استخدام مفهوم نظرية الانطباع لفهم عملية التسرب الوظيفى يقترح الخطوات التالية لعملية التسرب بشكل عام (Lee & Mitchell, 1994: 60): أولاً، قد يقع حادث ما للموظف يشــعره بضرورة التوقف والتفكير فيما يعنيه هذا الحادث لوضعه الحالى فى العمل؛ ثانياً، الحادث قد يؤدى أو لا يؤدى إلى عد فكرة ترك العمل خياراً مطروحاً للمناقشــة (بعد المــرور بعملية الغربلة)؛ ثالثــاً، إذا قرر الموظــف أن الترك هو بديل يمكن اعتباره (بعد المرور بعملية المقارنة)، فإنه سيواجه بمشكلة المفاضلة بين البدائل المتوافرة (أو غير المتوافرة) فى سوق العمل واختيار أحدها بعد مروره بأحد أربع طرق لاتخاذ القرار ذكرها لى وميتشل بالتفصيل.

عند مقارنة نظرية لى وميتشل فى اتخاذ القرار بالتسرب (Lee et al., 1996: 6)، بالنظرة التقليدية المعتمدة على برنارد (١٩٣٨) وســايمون (١٩٤٥) وســايمون ومارش (١٩٥٨) نجد الفروق التالية (حلوانى، ٢٠٠١م: ٣٦):

جدول رقم (٢-١) جدول مقترح للفروق بين النظرية التقليدية للتسرب ونظرية لى وميتشل ولى وآخرين (١٩٩٦)

النظرة التقليدية للتسرب	نظرية لى وميتشل
إن التسرب يحدث فى ثلاث خطوات أو يحتوى على ثلاثة مكونات هى:	تقترح هذه النظرية ما يلى:
أ - عدم الرضاء الوظيفى "يبدأ العملية"	أ - أن هناك عوامل أخرى غير عاطفية قد تكون هى الشرارة المسببة لعملية للتسرب.
ب - البحث عن بدائل "يسبق التسرب"	ب - الموظف قد يقوم بعملية مقارنة عمله الحالى بالبدائل قبل أن يتسرب أو لا يفعل ذلك.
جـ - يتم تقييم البدائل من قبل الفرد المتسرب على أساس من نموذج العوائد المتوقعة من قبله "SEU Subjective expected utility" لكل بديل.	جـ - لو قام بالمقارنة فإن أساسها يكون باستخدام حكم المطابقة بين البديل وبين انطباعاته الشخصية وليس العوائد المتوقعة.

مما سبق يتضح أن المكونات الرئيسية لنموذج لى وميتشل هى (Lee et al., 1996: 6):

أ - صدمة للنظام «على شكل حادث معين يهز الموظف، ومن ثم يجبره على بدء التفكير والتحليل السيكولوجى للتسرب».

ب - كمية التحليل السيكولوجى التى يقوم بها الموظف قبل اتخاذه قرار التسرب (وهذه قد تختلف ما بين قرار عاجل لا يعوقه خواص متعددة إلى قرار راشد مقارن ما بين العوائد المتوقعة لكل بديل).

جـ - عملية التسرب ذاتها أو ترك العمل.

وقد تم اختبار هذا النموذج من قبل مجموعة من الباحثين (Lee et al., 1996:5)، وذلك للحكم على مدى واقعية النموذج باعتباره هدفاً رئيسياً وإمكانية تعميمه بوصفه هدفاً ثانوياً باستخدام عينة من (٤٤) ممرضة تسربن اختيارياً من أعمالهن وإجراء مقابلات متعمقة من النوع المنظم جزئياً معهن مع تسجيل أغلب المقابلات. وقد تم استخلاص المعلومات من المقابلات المسجلة من قبل الباحثين الذين لم يجروا المقابلات. كما تم عرض النتائج مع المقابلات المسجلة مع الجزء النظرى للنموذج على باحثين

خارجيين، وطلب منهم أن يكونوا شـكاكين لاسـتخلاص الأخطاء ما أمكن. وقد كانت النتائج على النحو التالى (Lee et al., 1996: 32) و (حلوانى، ٢٠٠١م: ٣٧):

١- فى (٥٥٪) من الحالات كان عدم الرضا الوظيفى هو المسبب الرئيسى للتفكير فى التسرب.

٢- اتبعت هذه الحالات الطريقة التقليدية عند اتخاذهم لقرار التسـرب أى البحث أو عدمه عن عمل آخر، وثانياً تقييم البدائل الموجودة وثالثاً التسرب.

٣- أمـا الحالات الباقية، فقد قررت ترك وظائفها دون أن يكون لديها عروض أعمال بديلة، وبعضها اتخذ القرار بدون محاكمة ذهنية طويلة.

٤- لعبت فكرة الصدمة الفجائية دوراً أساسـياً فى عملية التسـرب، إذ إن (٥٨٪) من العينة ذكروا أن صدمة مفاجئة كان لها تأثيرها فى قرارهم ترك العمل.

مما سبق يتضح باختصار:

١ - أن المعلومات الناتجة عن الدراسـة على عكس النظرة التقليدية، تقترح أن هناك عوامل أخرى غير عاطفية تسبب عملية التسرب. كما أن العديد من المتسربين لا يبحثون عن عمل بديل قبل تسربهم. إلى جانب أن هناك العديد من عدم التوافق بين القيم والأهداف والخطط السلوكية للمتسربين وهى بدورها تمثل قضايا مهمة فى عملية التسرب. ومن ثم نجد أن قرار ترك الوظيفة تدخل فيه عوامل تختلف عن العوامل المتداخلة فى القرار الرشيد الذى يهدف إلى تعظيم الفوائد.

٢ - أن عملية التسرب لا تحدث فجائياً ولكن على فترة من الزمن. وطول هذه الفترة ونقطـة التركيز فيها يختلفان من موظف لآخر (وهذا ذاته قد يشـكل فكرة جيدة للبحث المستقبلى).

٣ - أن عملية التسـرب عملية يزيد تعقيدها عما تقترحه النظرية التقليدية للتسرب. فهنـاك العديد من الموظفين الذين يتركون أعمالهم لأسـباب لا علاقة لها بالعمل نفسه. كما أن الصدمة لا تكون دائماً سلبية، بل قد تكون إيجابية إلى جانب بعدها غالباً عن العامل الاقتصادى. كل ما سبق قد يحد من قدرة المديرين على التأثير فى عملية التسرب أو محاولة إيقافها.

٢- النماذج القائمة على نظريات جذب السوق:

ترى هذه النظرية بشكل أساسى أن الموظف لن يترك عملاً إلى عمل آخر إلا إذا اعتقد أن مجموع المنافع المكتسبة من انتقاله يفوق مجموع الخسائر الناتجة عن هذا الانتقال (أى أن الموظف يتصرف برشد تام). وعليه فقد وضع أصحاب هذا الاتجاه المعادلة التالية لتوقع زمن حدوث التسرب (حلوانى، ٢٠٠١م: ٣٨):

$$\sum_{t} \frac{N_t}{(1+r)^t} - \sum_{t} \frac{O_t}{(1+r)^t} \geq C$$

إذ تمثل t الزمن و N تمثل المنفعة من العمل الجديد وتمثل O المنافع من العمل القديم، كما تمثل C تكلفة الانتقال، وتمثل r سعر الفائدة (Anderson & Meyer, 1994, 1994: 180).

بناء على هذه المعادلة يمكن استنتاج أنه إذا افترضنا المساواة فى جميع العوامل الأخرى فإن الجملة التالية تكون صحيحة: كلما كان الراتب الحالى أو المزايا الأخرى الموجودة أو المتوقعة (مثل راتب التقاعد) للموظف فى منظمة ما أعلى منه فى المنظمات الأخرى، فإن التسرب الوظيفى فى هذه المنظمة يقل. هذا الاستنتاج هو الأساس للعديد من النظريات الاقتصادية فى التسرب الوظيفى؛ بحيث تؤكد نماذج هذه النظريات أن المنظمة تختار أن تدفع أجوراً أعلى من الأجور السائدة فى سوق العمل؛ لأن التكلفة الحدية لرفع الأجور هى أقل من الفوائد الحدية لتقليص التسرب، ومن ثم ارتفاع الإنتاجية (Weiss, 1990: 92).

وهناك نماذج أخرى قريبة الشبه بالنماذج السابقة، إلا أنها تركز على تعديل الهيئة العامة للتعويضات؛ إذ الموظف يعوض فى بداية التحاقه بالعمل بشكل أقل من السوق إلا أنه يعوض بشكل أعلى من السوق كلما استمر فى العمل (أى الارتفاع التدريجى للتعويضات)، ومن ثم يصبح عمله الحالى أكثر منفعة له على المدى البعيد؛ إذ إنه لا يتوقع فى الأعمال البديلة سوى تعويض مساوٍ لإنتاجه الحدى (Ippolito, 530). ويؤكد إيبوليتو فى نموذجه أن التسرب سوف ينخفض ليس بسبب الارتفاع المتوقع فى التعويضات فحسب، بل أيضاً لأن مثل هذا النظام يكون جذاباً للموظفين الراغبين فى البقاء مدة طويلة فى وظائفهم ولا يحبون تكرار تغيير العمل؛ كما يشير نموذج إيبوليتو إلى إمكانية الوصول إلى الحد من التسرب عن طريق استعمال التقاعد الوظيفى كجائزة لمدة الخدمة الطويلة (Ippolito, 1991: 530).

وفى مسار آخر للنظرية الاقتصادية فى التسرب الوظيفى، نجد نموذجاً لمورتنسين يطرح فكرة « التسوق الوظيفى» (Job shopping) حيث يبين هذا النموذج أن العامل أو الموظف يكون فى حالة بحث عن وظيفة يمكن اعتبارها وظيفة جيدة له حتى بعد أن يستلم عمله فى جهة معينة؛ لأنه لا يستطيع معرفة ما إذا كانت وظيفته الحالية جيدة له أم لا إلا بعد مرور الوقت؛ فإذا اتضح بمرور الوقت أن وظيفته الحالية سيئة له، فإنه سوف يتركها ويجرب وظيفة أخرى؛ وكلما طال بقاؤه عنى ذلك رضاه عن الوظيفة وقلة إمكانية تسربه لاحقاً (Mortensen, 1986: 860).

وهناك نظرية أخرى فى التسرب الوظيفى من وجهة نظر الاقتصاديين تركز على ما يسمى استبدال الخروج - بالصوت (exi-voice trade-off) (Jovanovic, 1979; 977). فى نموذج هذه النظرية نجد أن العامل غير السعيد فى عمله لديه خياران: إما أن يغير عمله (الخروج) أو يغير الموقف بحيث يصبح بقاؤه فى عمله هو الأفضل (استخدام صوته) ويزيد وجود النقابات العمالية من فعالية الحل الثانى نتيجة لذلك، يرى أصحاب هذا النموذج أن وجود النقابات قد يقلل من التسرب الوظيفى بغض النظر عن أى تأثير آخر لمستوى الرواتب (Freeman, 1980: 645).

يتضح مما سبق أن معظم نظريات جذب السوق تفسر فقط التسرب الوظيفى الطوعى الناتج عن الرغبة فى تحسين الوضع الاقتصادى للموظف، ولا تتعرض لبقية أنواع التسرب الطوعى الناتجة عن عوامل أخرى مثل عدم الرضا عن الجوانب المعنوية أو الجوانب المهنية فى العمل أو المنظمة.

٣- نماذج أخرى للتسرب الوظيفى:

أولاً - نموذج بلو وبوال للتنبؤ بالتسرب الوظيفى (Blau & Boal, 1989: 115-127): وضع هذان العالمان نموذجاً للتنبؤ بالتسرب الوظيفى يوضح كيف أن التداخل بين الالتزام التنظيمى والارتباط الوظيفى يمكن أن يستخدم عاملاً للتنبؤ بالتسرب الوظيفى والغياب. فى هذا النموذج، تم تعريف الارتباط الوظيفى بأنه مدى تطابق الموظف نفسياً مع العمل، كما تم تعريف الالتزام التنظيمى بأنه مدى انتماء الموظف لأهداف وطبيعة المنظمة ومدى رغبته فى الاحتفاظ بعضويته فيها (Blau& Boal, 1989:116). وباستخدام مستويات مختلفة من التداخل بين الالتزام التنظيمى والارتباط الوظيفى، وصف بلو وبوال أربع خلايا مختلفة لتصنيف الموظفين يوضحها الجدول التالى (حلوانى، ٢٠٠١م: ٤٠):

جدول رقم (٢-٢) نموذج بلو وبوال لتصنيف الموظفين فى المنظمة

ارتباط وظيفى مرتفع التزام تنظيمى مرتفع (نجوم المنظمة) "Institutionalized Stars"	ارتباط وظيفى مرتفع التزام تنظيمى منخفض (الذئاب المنعزلة) "Lone Wolves"
ارتباط وظيفى منخفض التزام تنظيمى مرتفع (مواطنو المنظمة) "Corporate Citizens"	ارتباط وظيفى منخفض التزام تنظيمى منخفض (الموظفون اللامبالين) "Apathetic Employees"

المصدر:

Blau. G. & Boal, K. 1989. Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover pp 116

وقد تنبأ هذا النموذج بأن أعلى مستويات التسرب تكون بين الموظفين اللامبالين فى حين تكون أدناها بين نجوم المنظمة، أما بين المستويين الباقيين فإن الذئاب المنعزلة ستكون أكثر توجهاً نحو التسرب فى حالة سنوح فرصة عمل أكثر تحدياً لقدراتهم فى منظمة أخرى (Blau & Boal, 1989: 116).

وكفائدة إضافية لهذا النموذج، نجد أنه حسب الخلية التى يقع فيها الموظف يمكن للإدارة الواعية أن تحدد الطريقة المناسبة لرفع رضاه الوظيفى. وعلى سبيل المثال، يمكن زيادة رضا الموظفين المصنفين باعتبارهم ذئاباً منعزلة عن طريق تحسين العوامل المرتبطة بالوظائف، فى حين يمكن زيادة رضا الموظفين اللامبالين عن طريق زيادة الحوافز؛ وذلك لأنهم لا يهتمون بأمر المنظمة ولا الوظيفة فلا شيء يحركهم سوى المنافع المحسوبة كلما زادت عملوا أكثر (Blau & Boal, 1989: 116).

كما قام هذان العالمان باختبار نموذجهما على عينة من موظفى التأمين بغرض الإجابة عن التســاؤل التالى: هل يمكن اســتخدام التداخل ما بين الالتــزام التنظيمى والارتباط الوظيفى للتنبؤ بالتســرب الوظيفى بغض النظر عن عوامل الجنس والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة ومدركات الانسحاب؟ وكان مختصر نتائجهما هو التالى (Blau & Boal, 1989: 121) و(حلوانى، ٢٠٠١م: ٤١).

١ - كان الموظفون اللامبالين أكثر الفئات تسرباً، إضافة لكون الذئاب المنعزلة أكثر تسرباً من نجوم المنظمة بغض النظر عن جنسهم أو حالتهم الاجتماعية أو مدة خدمتهم أو مدركات الانسحاب.

٢ - مــن النقاط التــى دل عليها هذا النموذج أنه قبل أن يبــدأ الموظفون فى اتخاذ قرار الانسحاب من المنظمة، فإنهم يكونون حساسين لأوجه مختلفة من الرضا الوظيفى.

٣ - أثبتت النتائج أن الالتزام التنظيمى والارتباط الوظيفى ليســا متساويين فى الأهمية للتنبؤ بالتسرب الوظيفي؛ إذ وجد أن توافر الالتزام التنظيمى للموظف أو عدمه يعد المؤشر الأكثر فعالية فى التنبؤ بالتسرب.

ثانياً - نموذج إجباريا وجرين هاوس باستخدام معادلة بنائية (Igbaria & Greenhaus, 1992: 35- 49):

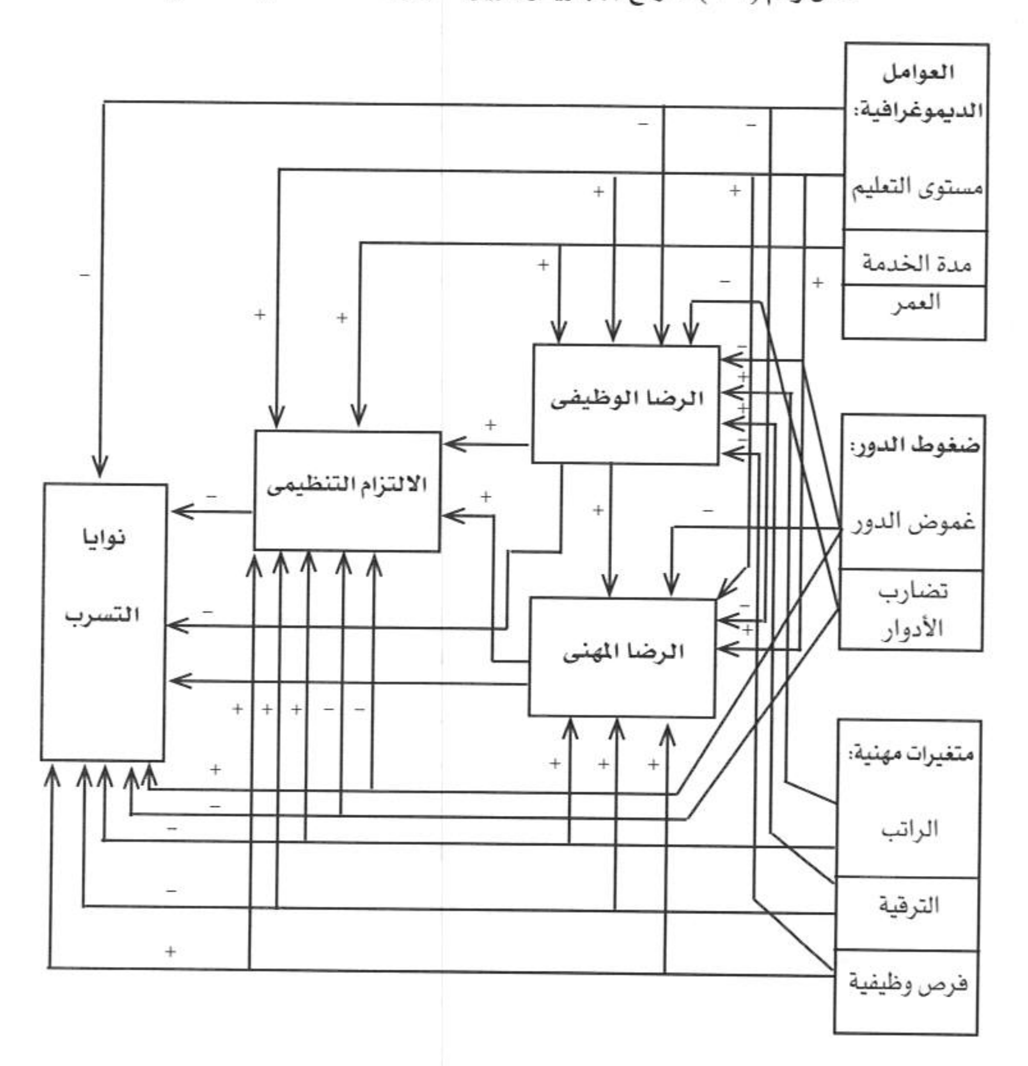
قام هذان العالمان بدراســة لمعرفة أسباب التســرب لدى فئة معينة من الموظفين وهم موظفــو إدارة أنظمــة المعلومــات (MIS)؛ وقد خرجا بنموذج يمكن اعتباره أساســاً لدراسات مستقبلية للأسباب التالية (حلوانى، ٢٠٠١م: ٤١):

١ - تم بناء هذا النموذج بناء على أسس مستقاة من دراسات سابقة على التسرب؛ فلم يتم تفصيله ليناسب الفئة المفحوصة فحسب.

٢ - كان الغرض الرئيسى من الدراسة، اختبار مدى صلاحية النموذج للتنبؤ بالتسرب الوظيفى عند موظفى إدراة أنظمة المعلومات (MIS).

٣ - وجد هذان العالمان فى الدراســات السابقة التى اســتعرضاها أن النية للتسرب كانت أقوى عامل للتنبؤ بالتســرب الوظيفى؛ وعليه فقد قررا التركيز على تحديد نوع ودرجة تأثير العوامل المختلفة فيها؛ حتى يمكنهم التصدى للتسرب قبل حدوثه الفعلــى، وهو ما يقدم نموذجاً جديداً لدراســة الرضا والالتزام ليس باعتبارهما مؤثرات مباشرة على التسرب الوظيفي، إنما بوصفهما متغيرات مستقلة مؤثرة فى النية للتســرب باعتبارها عاملاً تابعاً يتوسط بين العوامل المستقلة وبين التسرب الفعلى.

شكل رقم (٢-٩) نموذج إجباريا وجرين هاوس لمحددات النية للتسرب



المصدر:

Igbaria, M & Greenhaus, J. 1992. Determinants of MIS Employess' Turnover Intentions: A Structural Equation Model pp 36.

٤ - نظراً لأن الأبحاث السابقة قد توصلت إلى أن عملية التسرب الوظيفى عملية معقدة تتأثر بعدد كبير من المتغيرات، وعليه فإن النموذج الآلى يعد نادراً من حيث دراسته لعدد كبير من المتغيرات.

وتحت مسمى «نموذج لمحددات النية للتسرب» تم تقديم النموذج الذى احتوى على خمسة متغيرات رئيسية هى (Igbaria & Greenhaus, 1992: 36) و (حلوانى، ٢٠٠١م: ٤٢):

١ - متغيرات ديموغرافية أو إحصائية، مثل: العمر، التعليم، مدة الخدمة فى المنظمة.

٢ - متغيرات ضغوط الدور: غموض الدور، تضارب الأدوار.

٣ - متغيرات مهنية: الراتب، إمكانية الترقية، فرص وظيفية خارجة عن المنظمة.

٤ - متغيرات توجهات مرتبطة بالعمل، مثل: رضا وظيفى، رضا مهنى، التزام تنظيمى.

٥ - متغيرات نيات التسرب.

كان من نتائج تطبيق هذا النموذج على عينة من موظفى (MIS) ما يلى (Igbaria & Greenhaus, 1992: 42) و(حلوانى، ٢٠٠١م: ٤٣):

١ - كل المتغيرات الفرعية كانت ذات تأثير مباشر فى النية للتسرب ما عدا العمر ومدة الخدمة اللذين أثرا تأثيراً غير مباشر فى الرضا الوظيفى وفى الالتزام التنظيمى، إذ وجد أن نيات التسرب كانت ضعيفة عند الموظفين الأكبر سناً والأكثر مدة خدمة بسبب شعورهم برضا وظيفى ومهنى، والتزام تنظيمى أكبر.

٢ - كل المتغيرات الفرعية كان لها تأثير مباشر فى الرضا الوظيفى والرضا المهنى، أما الالتزام التنظيمى فقد تأثر بكل المتغيرات الفرعية ما عدا مستوى التعليم، إضافة إلى تأثره بالرضا الوظيفى والرضا المهنى.

٣ - أظهرت النية للتسرب تأثراً سلبياً قوياً بالرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى، فى حين كان تأثرهما بالرضا المهنى قليلاً نسبياً، مما يؤكد أهمية الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى فى إيجاد النية للتسرب من عدمها عند الموظفين .

فى توجه جديد لدراسة التسرب يركز على عملية التسرب نفسها لا على مسبباتها، ولا ينظر إلى التسرب على أساس أنه متغير ثنائى "binary variable" يغير وضعه من «البقاء» "Stayer" إلى «المغادرة» "Leaver" فى لحظة ما، هناك مجموعة من العلماء

نظروا إلى التسرب على أنه عملية تستغرق وقتاً معيناً بحيث تصبح مدة الخدمة عاملاً أساسياً لفهم عملية الانسحاب من المنظمة، ويصبح تعريف التسرب هو المدة التى بقى فيها الموظف مرتبطاً بالمنظمة وليس فعل المغادرة (Morita et al., 1989, 1993, Peters & Sheridan, 1988: Skнger & Willet, 1991).

هذا التغير فى طريقة التفكير فى التسرب الوظيفى تضمن آثاراً على طريقة بناء النظريات وعلى منهج التسرب وعلى إدارة التسرب. فمفهومياً « Conceptually » وجد أن إضافة مدة الخدمة لنماذج التسرب يفرض توسيع أسئلة البحث حتى تستوعب متى يحدث التسرب؟ إلى جانب لماذا يحدث التسرب؟ (Haverstad et al., 1990) كما أنه منهجياً "Methodologically" نجد أن نماذج إحصائية جديدة مؤسسة على تحليل البقاء قد قدمت على أنها ذات فائدة لفهم عملية التسرب الوظيفى (Morita et al., 1989, 1993; Peters & Sheridan, 1988; Singer & Willet, 1991). أما بالنسبة للتطبيقات "Applications" فإن تقديرات إمكانية بقاء الموظفين تعتبر مفيدة لتوقعات التوظيف وفى تحديد مصادر التدريب وفى تتبع دورات أو فترات التسرب (Peters & Sheridan, 1988).

ومن الدراسات المهمة التى تناولت التسرب الوظيفى بناءً على هذا التوجه، دراسة لمارك سومرز في عام ١٩٩٦ (Somers, 1996) قام فيها باستخدام ثلاثة طرق لتحليل الانحدار إحصائياً هى: طريقة تحليل انحدار الـ (OLS)، طريقة تحليل الانحدار المنطقى، وطريقة تحليل الانحدار العشوائى هي تمثل طريقة تحليل البقاء الإحصائية لفحص نموذج للتسرب على عينة من (٢٤٤) ممرضاً وممرضة - تعتبر مقالة سينجر وويلت مرجعاً مهماً لفهم طريقة التحليل الإحصائى المعتمدة على تحليل البقاء (Singer & Willet, 1991).

وقد اختلفت النتائج باختلاف طريقة التحليل المستخدمة على النحو التالى (Somers, 1996: 234) و(حلوانى، ٢٠٠١م: ٤٤):

١ - عند استخدام طريقة تحليل الانحدار العشوائى، وجد أن هناك علاقة عكسية ما بين العمر ومدة الخدمة والرضا الوظيفى وبين إمكانية التسرب، فى حين لم توجد هناك علاقة بين سلوك البحث عن وظائف أخرى والتسرب.

٢ - عند استخدام طريقة تحليل الانحدار المنطقى، وجد أن هناك علاقة عكسية بين الزواج ووجود الأطفال ومدة الخدمة مع التسرب؛ كما وجد أن هناك علاقة موجبة بين سلوك البحث عن وظائف أخرى والتسرب.

٣ - باســتخدام طريقة (OLS)، وجد فقط أن هناك علاقة موجبة بين سلوك البحث عن وظائف أخرى والتسرب الوظيفى.

٤ - بنظرة عامة لما سبق، نجد أن مدة الخدمة وسلوك البحث عن وظائف أخرى هما العامــلان الوحيدان اللذان وجد أن لهما علاقة مباشــرة بالتســرب فى أكثر من طريقة إحصائية.

وعلى الرغم من وجود الحاجة الملحة لإجراء بحوث أخرى بالطريقة نفســها قبل أن يمكــن الخروج بنتائج مؤكدة، إلا أن بحث ســومرز يؤكد مبدئيــاً ضرورة الاهتمام بالإجابة عن ســؤال متى يتم التســرب؟ إلى جانب لماذا يتم التســرب؟ عند التعرض لدراسة التسرب.

فيما سبق تم عرض النماذج المختلفة التى توصل إليها الباحثون المختلفون لتفسير عملية التســرب الوظيفى من حيــث دوافعها وخطواتها؛ وقــد تم تصنيفها فى ثلاثة عناوين رئيســية. وبنظرة عامة إليها نجد أن النماذج السابقة فى دراسة التسرب قد ركــزت على تحديد مبــررات عملية اتخاذ القرار الموجودة فى التســرب الوظيفى من ثلاث زوايا رئيسية، هى:

١ - أسباب خاصة بمشاعر الموظف تجاه عمله (عدم رضا، قلة التزام وظيفى، ارتباط وظيفى).

٢ - تقلبات سوق العمل (توافر البدائل).

٣ - بناءً على عوامل أخرى خارجة عن العمل (ظروف عائلية، صفات شخصية).

سادساً - العوامل ذات العلاقة بالتسرب الوظيفى:

قــام برايس فى كتابه «دراســة التســرب» (Price, 1977) بتصنيف العوامل ذات العلاقة بالتســرب - وقد توصل إليها نتيجة لمراجعته المســتفيضة لما كتب عن موضوع التسرب الوظيفى من بحوث ومراجعات للبحوث وتصانيف علمية - إلى ثلاث مجموعات: أولهــا المترابطات مع التســرب (Correlates)، وقد عرفها بأنها المؤشــرات التى تتصل بالتســرب مثل مدة الخدمة وتكون العلاقة بينها وبين التســرب علاقة ترابط لا علاقة ســببية؛ لأن الجمل التى تتناول هــذه المترابطات تعد تعميمــات تجريبية (Empirical Generalizations). أى تم التوصــل إليها نتيجة للعديد من الأبحاث ومهمتها هى وصف الوضع لا تفســيره مثال ذلك «ترتفع نســبة التسرب الوظيفى فى فئة الموظفين من ذوى مدة الخدمــة القصيرة مقارنة بالموظفين ذوى الخدمة الطويلــة» (Price, 1977: 24).

وثانيهـا، المحددات أو المسـببات (Determinants) وعرفها برايس بأنها عوامل تحليلية تعد مسـببة لتغيرات فى التسـرب الوظيفى مثل المركزية بحيث تعد الجمل التى تتناول هذه المسببات افتراضات أى تنظيرية (Propositions) مهمتها التنبؤ بحدوث وضع معين فى حال توافر مسـبباته؛ مثالها « ارتفاع درجة المركزية فى المنظمة قد يؤدى إلى ارتفاع كمية التسرب الوظيفى فيها» (Price, 1977: 24). وثالثها، المعترضات (Intervening) وقد عرفها برايس بأنها العوامل التى تقع بين المسببات وبين التسرب بحيث تفسر كيفية حدوث النتيجة المفترضة لوجود هذه المسـببات؛ مثالها «تغير درجة المركزية فى المنظمة قد يؤدى إلى تغير فى الرضا الوظيفى مما قد يؤدى إلى تغير فى التسرب» وقد حصره برايس فى عاملين الرضا الوظيفى والفرص البديلة (Price, 1977: 24-66)، وسيتم فى هذا البحث مناقشـة الرضا الوظيفى مع إضافة الاغتراب الوظيفى والالتزام التنظيمى باعتبارها عوامل معترضة.

سيتم فى الجزء التالى استخدام تصنيف برايس عند عرض العوامل ذات العلاقة بالتسـرب مع إيـراد ما قدمه برايس من دعم لوجهة نظـره، بالإضافة إلى ذكر بعض الدراسـات الحديثة (ما بعد ١٩٧٧م) التـى دعمتها أو عارضتها، وقد تم الاعتماد فى هذا الجزء على المراجع الأصلية السابقة إلى جانب ما كتبه الحلوانى.

١ - مترابطات التسرب:

تناولت معظم أبحاث التسرب مترابطات التسرب، وذلك لأهمية دراستها وتحديدها لما تضيفه من كفاءة لدراسة التسرب، حيث إنها تحدد للباحثين صفات الفئات التى تكون معرضة أكثر من غيرها للتسـرب بحيث يتم التركيز عليهـا بوصفها مجالاً للبحوث عن التسـرب. حدد برايس (١٩) مترابطاً تمت مناقشتها بشكل متكرر بالبحوث التى سبقت تاريخ تأليفه لكتاب «دراسـة التسـرب»؛ وقد قام بتصنيفها إلى ثلاث مجموعات حسب قـوة وضعف العلاقة بين العامل المترابط والتسـرب معتمـداً فى تحديد ذلك على ثلاثة مصادر هى: البحوث السـابقة (Empirical Studies) ومراجعات للبحوث (Reviews) والتصنيفات العلمية (Codifications) التى قام بها آخرون (Price, 1977: 24).

أ - مترابطات ذات دعم عالٍ:

١ - **مدة الخدمة:** «تكون نسـبة التسـرب الوظيفى أعلى فى فئة الموظفين ذوى مدة الخدمة القليلـة من فئة الموظفين ذوى مدة الخدمـة الكبيرة» (Price, 1977: 26)؛ مما يعنى أنه

لو تم فحص فئات الموظفين المتسربين خلال مدة معينة حسب مدة خدمتهم، لوجد أن معظمهم من الموظفين ذوى مدة الخدمة القليلة. ووفقاً لبرايس فإن هذا التعميم التجريبى تم دعمه فى (١٢) تصنيفاً علمياً و(١٠) مراجعات بحثية (Price, 1977: 26). كما دعم موشينسكى وتوتل فى مراجعتهما وجود العلاقة العكسية بين مدة الخدمة والتسرب (Muchinsky & Tuttle, 1979: 54). وقد وافق موبلى فى كتابه عن التسرب الوظيفى ما أكده برايس حيث قال « إن التسرب عالٍ نسبياً فى السنوات الأولى من التوظيف» (موبلى، ١٩٨٢: ١١٩). كما ذكر مارك سومرز فى دراسة حديثة له عدداً كبيراً من البحوث الحديثة التى أكدت وجود علاقة عكسية بين العمر ومدة الخدمة وبين التسرب منها موريا وآخرون، ١٩٨٩ و ١٩٩٣؛ بيترز وشريدان، ١٩٨٨؛ سينجر وويلت، ١٩٩١، إلى جانب تأكيد دراسة سومرز لهذه العلاقة (Somers, 1996: 316).

٢ - **العمر:** «تكون نسبة التسرب الوظيفى فى فئة الموظفين الأصغر سناً أكبر منها فى فئة الموظفين الأكبر سناً» (Price, 1977: 28). قد يبدو للوهلة الأولى أن كلا المترابطين مترادفان فمن الطبيعى أن يفترض أن فئة الموظفين الأكبر سناً هى نفسها فئة الموظفين الأطول خدمة، إلا أن هذا الافتراض يغفل حقيقة أن الموظفين المتماثلين فى العمر قد ينضمون إلى المنظمة فى أوقات مختلفة مما يجعلهم يختلفون فى مدة الخدمة على الرغم من تماثلهم فى العمر. وقد وجد برايس دعماً للعلاقة العكسية بين ازدياد العمر والتسرب فى عشرة تصنيفات علمية و(١٢) مراجعة بحثية، كما وجد دعماً للعلاقة حتى مع تثبيت مدة الخدمة فى خمس دراسات علمية، إضافة إلى تحديد أن العلاقة بين العمر والتسرب أقوى عند الرجال منها عند النساء (Price, 1977: 29). وقد أكد موشينسكى وتوتل فى مراجعتهما هذا التعميم (Muchinsky & Tuttle, 1979: 54)، بالإضافة إلى دراسة حديثة أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية واستخدمت معلومات من المركز الوطنى للدراسات المسحية الطولية "National Longitudinal Surveys" وكان من نتائجها أن ميل الرجال الشباب إلى تغيير أعمالهم تزايد خلال الفترة من ١٩٧١ إلى ١٩٩٠م وخاصة الأقل تعليماً وغير المتزوجين (Monks & Pizer, 1998: 447).

٣ - **مستوى التوظيف العام فى الدولة:** «إن الفترات الزمنية التى تتميز بمستوى عالٍ من التوظيف، تترافق بمستوى عالٍ من التسرب الوظيفى» (Price, 1977: 29). يختلف هذا التعميم عن التعميمين السابقين فى أنه يتخذ من المجتمع ككل وحدة لتحليل التسرب بعكس المتغيرين السابقين اللذين يركزان على الفرد بوصفه وحدة للتحليل. وهنا أكد برايس ضرورة التفريق بين مستوى التوظيف وبين وجود الفرص

البديلة فى البيئة على أساس أن مستوى التوظيف يعد مؤشراً لوجود الفرص البديلة؛ كما ذكر برايس (١١) تصنيفاً و(٥) مراجعات داعمة لوجود العلاقة الموجبة بين مستوى التوظيف والتسرب (Price, 1977: 30). كما أكد موبلى فى كتابه (تسرب الموظفين) هذا التعميم من خلال مراجعته لإحصائيات مكتب إحصاءات العمل الأمريكى للفترة الواقعة بين ١٩٦٩ و ١٩٧٩م (موبلى، ١٩٨٢: ١٠٣).

والسؤال الذى يمكن طرحه هنا هو: أى من المترابطات السابقة يمكن الاعتماد عليها فى التنبؤ بالتسرب، ليتمكن أخصائى تخطيط الموارد البشرية من تحديد فئات الموظفين المعرضة أكثر من غيرها لحدوث التسرب بين أفرادها؟ نظراً لكثرة الدلائل العلمية على قدرتها جميعاً على التنبؤ بشكل صحيح بالتسرب، فإنه يمكن القول إن مدى قدرة عامل للتنبؤ بالتسرب أكثر من غيره قد تعتمد على البيئة أو نوع الأعمال أو مدى ندرة التخصصات محل الدراسة. وعلى سبيل المثال بالنسبة لأساتذة الجامعات السعوديين فى الأقسام العلمية وخاصة الطبية فى المملكة، قد تكون مدة الخدمة هى أكثر المؤشرات صحة؛ وذلك لارتباط زيادة مدة الخدمة بارتفاع الرضا، ومن ثم تفضيل البقاء فى العمل الحالى بغض النظر عن الظروف الأخرى، كما أن توافر الفرص البديلة من عدمها لا يكون له تأثير كبير فى توجههم للتسرب من الجامعات؛ لأن ندرتهم تزيد من الطلب عليهم فى مجالات العمل الأخرى فى أى وقت.

ب - مترابطات ذات دعم متوسط:

١ - **مستوى المهارات عند العمال ذوى الياقات الزرقاء** "blue-collar workers": عادة ما يكون العمال غير المهرة من ذوى الياقات الزرقاء أكثر تسرباً من العمال المهرة من ذوى الياقات الزرقاء (Price, 1977: 31) أى أنه كلما كان العامل من فئة الياقات الزرقاء غير مؤهل، كان احتمال تسربه أكبر من نظيره المؤهل. أورد برايس عناوين (٦) تصنيفات و(٧) مراجعات و(٤) دراسات تدعم هذا التعميم إلا أنه ذكر أيضاً (٤) دراسات معاكسة له لذلك عد برايس هذا التعميم من ذوى الدعم المتوسط.

٢ - **ذوو الياقات البيضاء وذوو الياقات الزرقاء**: « تكون نسبة التسرب أعلى فى فئة العمال ذوى الياقات الزرقاء منها فى فئة العمال ذوى الياقات البيضاء» (Price, 1977: 32). أورد برايس تصنيفين علميين ومراجعتين تدعمان هذا التعميم، وركز بشكل خاص على تصنيف قامت به منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية

"Organization for Economic Cooperation and Development (OECD" كونها قارنت بين أربعة بلدان اقتصادية غربية هى السويد، وألمانيا، وإيطاليا وأمريكا، كما أشار إلى مراجعة لأزومى (Azumi, 1969) بأنها مهمة لكونها جرت فى اليابان، ومن ثم أعطت معلومات مهمة عن طبيعة التسرب فى المنظمات الشرقية (Price, 1977: 33). لم تجد الباحثة دراسات حديثة تدعم أو تنفى هذا التعميم.

٣ - **الدولة:** «هناك نسبة تسرب أعلى فى الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة بالبلدان الصناعية الأخرى» (Price, 1977: 34). لم يجد برايس سوى تصنيف واحد يدعم هذا التعميم وهو تصنيف (OECD)، كما وجد ثلاث مراجعات تؤكده وخمس دراسات تناقضه، وإن كان هذا متوقعاً لأى تعميم تجريبى.

جـ - مترابطات ذات دعم ضعيف:

١ - **التعليم:** «كلما ارتفع مستوى التعليم فى فئة، ارتفعت نسبة التسرب فيها» (Price, 1977: 35). وفقاً لبرايس أكدت ثلاثة تصنيفات وأربع مراجعات وأربع دراسات وجود علاقة إيجابية بين مستوى التعليم والتسرب، إلا أن وجود ثلاث دراسات تناقض ذلك إلى جانب اعتقاد برايس أن هذا التعميم يتناقض مع تعميمى العمال ذوى الياقات الزرقاء السابق، دفعه لتصنيف هذا التعميم بين المترابطات ذوات الدعم المنخفض. كما أكد موبلى هذا الاعتقاد بقوله «إن أهمية التعليم بوصفه متغيراً أمر مشكوك فيه، إذا غفرنا مدى اتساع التفاوت فى نوعية التعليم» (موبلى، ١٩٨٢: ١٢٠). وفى دراسة طولية مهمة لآن رويالتى كانت معلوماتها من إحصائية لمجموعة من (١٢٦٨٦) من الشباب تناولت حركية سلوكهم الوظيفى ما بين عامى ١٩٧٨ و ١٩٧٩م، وجدت أن النساء الأقل تعليما (أقل من شهادة الثانوى) أكثر تسرباً إلى خارج القوى العاملة من نظرائهم الرجال إلا أنهن أقل تسرباً إلى وظائف أخرى، كما أن النساء الأكثر تعليماً (أكثر من شهادة الثانوى) أقل توجهاً للتسرب من نظرائهم الرجال؛ وتدعم هذه الدراسة إلى جانب دراسات أخرى أوردتها الكاتبة، المقولة بأنه إذا كان هناك علاقة ترابطية بين مستوى التعليم والتسرب فهى علاقة عكسية غالباً، وتختلف بشكل كبير لربطها بمتغيرات أخرى مثل النوع ووجهة التسرب (Royalty, 1998: 397). أما البحث الحالى، فإنه يمكننا - من خلال النظر إلى خلفية مشكلة البحث التى أوضحت أنه من أساتذة جامعة الملك سعود الحائزين على أعلى المؤهلات العلمية قد تسرب ما نسبته (٢٠,٤٣٪) فقط خلال (٢٢) عاماً أى بواقع (٠,٩٣٪) سنوياً - أن ندعم وجود علاقة عكسية بين مستوى التعليم والتسرب.

٢ - **مديرون وغير مديرين:** «نسبة التسرب تكون فى فئة غير المديرين أعلى منها فى فئة المديرين » (Price, 1977: 37). هناك ثمانى دراسات تدعم هذا التعميم، كما أنه يتوافق نظرياً مع تعميمات العمر ومدة الخدمة وتصنيف المهن، إلا أن قلة الدعم العلمى فى التصانيف والمراجعات وتناقضه مع تعميم التعليم دفع برايس إلى تصنيفه ضمن المترابطات ذات الدعم الضعيف.

٣ - **موظفون حكوميون وغير حكوميين:** «المنظمات الخاصة فيها نسبة تسرب أكبر من المنظمات الحكومية» (Price, 1977: 38). وقد وجد برايس تصنيفاً واحداً وثلاث مراجعات وخمس دراسات تدعم هذا التعميم، إلا أن معظمها ركز على تقسيم المنظمات بناءً على كونها حكومية أو غير حكومية دون تصنيفها بشكل أدق حسب الصناعة أو حسب الغاية منها (ربحية أم خدمية)؛ مما يصعب من قبول هذا التعميم بشكل علمى دقيق (Price, 1977: 38).

أما متغير النوع: فإن الدراسات التى تناولت العلاقة بين النوع والتسرب كثيرة إلا أن ذلك لم يدفع برايس لإدخال النوع ضمن التعميمات التجريبية بسبب تضارب المعلومات الناتجة عن هذه الدراسات المختلفة. فمثلاً، هناك أبحاث دعمت أن النساء العاملات أكثر تسرباً من الرجال إلا أن هناك أبحاثاً أخرى مضادة دعمت العكس تماماً، كما دعمت دراسات أخرى عدم وجود فرق بين الرجال والنساء فى التسرب (Price, 1977: 40).

وفى دراسة رويالتى التى تمت الإشارة إليها سابقاً، تم التعرض لهذا التضارب فى النتائج، واقترحت رويالتى سبباً له أن الدراسات المختلفة لم تأخذ فى الحسبان مسألة وجهة التسرب ودرجة التعليم للتفريق بين أنواع التسرب؛ لأن نسبة التسرب ترتفع بين النساء الأقل تعلماً مقارنة بالرجال من فئة التعليم نفسها عندما تكون وجهة التسرب إلى خارج القوى العاملة، وتنخفض هذه النسبة عندما تكون وجهة التسرب إلى عمل آخر، فى حين تنخفض مقارنة بالرجال فى فئة التعليم الأعلى عندما تكون وجهة التسرب هى إلى عمل آخر (Royalty, 1998: 397).

٢- محددات أو مسببات التسرب:

كما تم تعريفها سابقاً، إن محددات التسرب هى المتغيرات التحليلية التى يعتقد أنها تسبب تغيرات سلبية أو إيجابية فى التسرب يتم دعمها أو رفضها عن طريق الدراسة (Price, 1977: 66). كما اعتمد برايس على التصنيفات والمراجعات العلمية والدراسات لإظهار مدى تأثير المحددات فى التسرب.

١ - **الأجر:** «إن تتابع الارتفاع فى الأجر غالباً ما ينتج تتابع انخفاض فى كمية التسرب» (Price, 1977: 68). إن الأجر هنا يدل على النقود والفوائد الإضافية وأية ميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها مقابل خدماتهم (Lawler, 1971: 1). ويعد الأجر بوصفه محدداً للتسرب الأكثر قبولاً بين المنظرين وخاصة الاقتصاديين منهم، وقد نبه برايس إلى أنه يجب التركيز على أن الأجر ليس مرادفاً للرضا بالأجر؛ إذ إن الأجر هو النقود التى يتسلمها الموظف من المنظمة، فى حين يعنى الرضا بالأجر استجابة الفرد الاجتماعية النفسية لكمية النقود المتسلمة؛ وعليه يكون الأجر متغيراً موضوعياً، فى حين يكون الرضا بالأجر متغيراً عاطفياً ذاتياً (Price, 1977: 68). وقد ذكر برايس ثمانية تصانيف وثلاث مراجعات وإحدى عشرة دراسة تدعم وجود علاقة عكسية بين مستوى الرواتب ومستوى التسرب (Price, 1977: 69). وقد أكد موبلى من جهته وجود هذه العلاقة إلا أنه نبه إلى كون هذه العلاقة من النوع الكلى الذى لا يسمح بالتنبؤ بالتسرب الفردى أو فهمه بصورة كافية؛ لأن التحليل الكلى لمستويات الرواتب والتسرب يتجاهل أموراً مهمة مثل المساواة فى إدارة الرواتب، والاختلافات الفردية فى أهمية الرواتب وآثارها واقتران أو عدم اقتران أنظمة الرواتب بالأداء والالتزام وتفاعل الراتب مع عوامل تنظيمية أخرى (موبلى، ١٩٨٢: ١١٥).

وتأكيداً لوجهة نظر موبلى فى ضرورة الربط بين متغيرات متعددة عند البحث فى تأثير مستوى الرواتب على التوجه نحو التسرب، قدم شواب (Schwab, 1991) بحثاً بيَّن فيه اختلاف سلوك التوجه نحو التسرب بسبب الأجر بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمدى إنتاجيتهم ووضعهم الوظيفى؛ بحيث كان الأساتذة المثبتون والأكثر إنتاجية هم الأكثر توجهاً نحو التسرب، وذلك لثقتهم فى الحصول على تعويض مادى أفضل لجهودهم فى جامعات أخرى، فى حين كان الأساتذة المثبتون ولكن الأقل إنتاجية أقل توجهاً نحو التسرب لعدم توقعهم الحصول على راتب أفضل فى الجامعات الأخرى؛ كما أنه عند مقارنة فئة الأساتذة غير المثبتين (أى أستاذ مساعد) والمختلفين فى مستوى الإنتاجية، وجد أن الأقل إنتاجية هم الأكثر توجهاً نحو التسرب لعدم توقعهم الحصول على التثبيت الوظيفى فى الجامعة، فى حين توجه الأكثر إنتاجية للبقاء فى الجامعة؛ لأن أجورهم باعتبارهم أساتذة مساعدين هى مقاربة جداً لما يدفع فى أماكن التوظيف الأخرى. بصيغة أخرى وجد شواب أن الجامعات التى لا تدفع لأعضاء هيئة التدريس فيها أجراً مناسباً بالمقارنة مع جهات التوظيف الأخرى، إنما تحافظ فى الواقع على أقل أعضائها إنتاجية (Schwab, 1991: 972). كما أنه من الدراسات العربية التى تدعم

وجود العلاقة العكسية بين مستوى الراتب والتوجه نحو التسرب، دراسة آل مذهب حيث كان من نتائج البحث أن التوجه إلى التسرب بين أعضاء هيئة التدريس يرجع فى المقام الأول إلى عوامل مادية وعلى رأسها تدنى مستوى الرواتب (آل مذهب، ١٩٩٨: ٣٢).

٢ - **الاندماج**: «كلما كان هناك اندماج أكبر فى العمل كان هناك تسرب أقل» (Price, 1977: 70)؛ ويقصد بالاندماج هنا مدى المشاركة فى العلاقات الأساسية أو الرئيسية وشبه الأساسية أو الثانوية (Blau, 1960: 60) مع تأكيد برايس على أهمية التفريق بشكل أساسى بين العلاقات الرئيسية والثانوية على أساس درجة الانتشار، والتدخل العاطفى، والتحيز ومدى خضوعها لمعايير معينة. وتعد العلاقات العائلية فى منطقة ريفية مثالاً على العلاقات الأساسية لكونها علاقات متشعبة متحيزة عاطفية وتخضع لقواعد محددة، فى حين تكون علاقة الطبيب بالمريض فى مستشفى رئيسى فى مدينة كبيرة مثالاً لعلاقة ثانوية؛ لأنها تكون علاقة محددة ومحايدة وغير عاطفية وتركز على تحقيق أهداف معينة. أما المنظمات، فإن العلاقات وسط بين الأساسية والثانوية، أى شبه أساسية مثل علاقات الصداقة المقربة ويتم مناقشتها فى الجماعات غير الرسمية. وقد وجد برايس ستة تصانيف وأربع مراجعات وثمانى دراسات تدعم وجود العلاقة العكسية بين مستوى الاندماج وبين مستوى التسرب (Price, 1977, 1977: 73).

٣ - **الاتصالات**: هى هنا نوعان اتصالات رسمية (Formal) واتصالات وسيلية (Instrumental) «إن ارتفاع مستوى الاتصالات الوسيلية والرسمية فى المنظمة يؤدى إلى انخفاض فى مستوى التسرب» (Price, 1977: 73). وقد برَّر برايس هذا الافتراض على أساس أن الاتصالات الوسيلية توفر المعلومات عما هو المطلوب عمله بشكل حقيقى فى الوظائف المختلفة مثل المعلومات المعطاة فى مقابلات القبول أو المعلومات المعطاة فى الدورات التدريبية؛ مما يقلل من الفرق بين توقعات العاملين وبين الواقع الفعلى، ومن ثم يقل التسرب الناتج عن وجود فروق عالية بين المتوقع والواقع؛ كما توفر الاتصالات الرسمية معلومات موثوقة عما يجرى فى المنظمة وعن قواعد وقوانين المنظمة؛ مما يعطى الموظفين إحساساً بالسيطرة على أوضاعهم ناتجاً عن معرفة ما هو مطلوب منهم تماماً وما هى حقوقهم تجاه ذلك (Price, 1977: 75)، فالمعلومات هى المحرك الذى يقود المنظمات (Evertett, et al., 1976: 26). وجد برايس أربعة تصانيف وأربع مراجعات وست دراسات تدعم وجود العلاقة السلبية بين ارتفاع مستوى الاتصالات وبين الانخفاض

فى مستوى التسرب، على أنه لم يجد ما يحدد مدى أهمية وجود أو عدم وجود الاتصالات الرسمية والوسيلية للموظفين المتسربين عند اتخاذهم القرار بالتسرب (Price, 1977: 75). من جهة أخرى، لم يتعرض برايس لأهمية الاتصالات الصاعدة (Upward Communication) وهى الاتصالات التى تنقل معلومات من الموظفين الذين يودون أن يسمع رأيهم، إما ليعلموا رؤساءهم بما يحدث أو ليؤثروا فى صناع القرار فى المنظمة؛ لأن وجود هذا النوع من الاتصالات يعطى الموظفين الإحساس أن آراءهم مهمة للمنظمة، ومن الممكن أن يؤخذ بها مما قد يكون ذا تأثير إيجابى فى رضا الموظفين ومن ثم يقلل من توجههم نحو التسرب (Werther & Davis, 1993: 543).

٤ - **المركزية**: «هناك علاقة إيجابية بين مستوى المركزية ومستوى التسرب» (Price, 1977: 786). إن ما يمكن استنتاجه من هذا الافتراض هو أهمية المشاركة فى اتخاذ القرار عند الموظفين ومدى تأثيرها فى قرارهم بالمغادرة. وقد وجد برايس تسعة تصانيف ومراجعتين ودراسة واحدة لدعم وجود هذه العلاقة بين مستوى المركزية ومستوى التسرب (Price, 1977: 77). وتكتسب المركزية أهمية خاصة إذا تم النظر إليها فى ضوء ما تسببه من شعور للموظف بالاعتمادية والدونية وعدم السيطرة على مجريات عمله المباشر مما قد يدفعه إلى مغادرة المنظمة (Argyris, 1973: 144).

وبالنظر إلى مجموعة محددات التسرب التى تم ذكرها، نجد أن قبول المتغيرات الثلاثة الأخيرة (قلة الاندماج، انعدام الاتصالات، وجود المركزية) باعتبارها محددات للتسرب ينم عن قبول لمحددات غير اقتصادية ركز عليها أصحاب النظرة الإنسانية فى بحوث المنظمات. كما أن هذه المحددات الثلاثة إذا وجدت مجتمعة؛ فإنها قد تقود إلى الشعور بمسببات الاغتراب الوظيفى الذى تتم دراسته فى هذه الدراسة بوصفه سبباً محتملاً لتوجه بعض أفراد عينة البحث فى التسرب - على النحو التالى:

١ - إن قلة الاندماج قد تؤدى إلى فقدان الألفة والانتساب داخل محيط العمل.

٢ - كما أن انعدام الاتصالات قد يؤدى إلى الشعور بعدم تحقيق توقعات الفرد والتضارب بين مطالب الأدوار الملقاة على عاتقه.

٣ - أما المركزية الشديدة فقد تؤدى إلى شعور الفرد بالخضوع للضغط الخارجى، أى فقدان السيطرة وعدم التحكم فى تسيير أمور عمله. أما النظر إلى الأجر باعتباره محدداً رئيساً من محددات التسرب، فإنه يصب فى خانة أصحاب

النظرة الاقتصادية للطبيعة الإنسـانية التى يمكن أن تعد أكثر من مقبولة فى ظل الحضارة المادية الحالية.

إن ما تم اسـتعراضه من محددات إلى الآن يتضمن عدداً من الفرضيات تحتوى كل واحدة منها على متغير غير مسـتقل ومتغيـر تابع من دون أن تحتوى على الكيفية التى يؤثر بها المتغير المسـتقل فى التابـع؛ فمثلاً إن افتراض وجود علاقة إيجابية بين مسـتوى المركزية ومسـتوى التسـرب، لا يظهر نوع العلاقة من حيث كونها مباشرة أو غير مباشـرة، وهذا يمكن تجنبه إذا تبين أن المركزية تؤدى إلى الشـعور بعدم الرضا الوظيفى هو بدوره يؤدى إلى التسـرب الوظيفى حيث يصبح التسرب الوظيفى التعبير الأخير عن عدم الرضا؛ أى أن المركزية ذاتها لا تؤدى إلى التسرب الوظيفى ما لم تؤدِّ إلى عدم الرضا أولاً، ويكون عدم الرضا الوظيفى هو المتغير الذى اعترض بين السبب والنتيجـة. هذه العوامل المعترضة هى الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى والاغتراب الوظيفى (التابعة لنظرية الدفع السيكولوجى) والفرصة البديلة (التابعة لنظرية سحب السوق)؛ وسيتم مناقشة بعضٍ منها فى الجزء التالى.

٣ - متدخلات أو معترضات التسرب:

عرفها برايس بأنها العوامل التى تقع بين المحددات وبين التسـرب بحيث تقوم بشرح الكيفية التى تسبب فيها المحددات تغيرات فى التسرب؛ وعادة ما تسمى هذه المتدخلات فى أدبيات التسـرب بأسماء مختلفة منها عملية التسرب The Process of Turnover، المتغيـرات المتوسـطة Mediating variables، أو الأسـاس المنطقى للفرضيـة The Rationale of A Proposition (Price, 1977:67). وقـد حصرها برايس فى عاملين هما الرضا الوظيفى والفرصة البديلة (Price, 1977: 67). وسيتم فى هذا البحث مناقشة الرضا الوظيفى، بالإضافة إلى الاغتراب الوظيفى والالتزام التنظيمى لما قدمته البحوث المختلفة من دلائل على أهميتها فى شرح عملية التسرب الوظيفى. ونظراً لأهمية هذه العوامل للبحث الحالى كونها تشكل المتغيرات المستقلة فيه، سيتم تناولها فى عنوان مستقل هو:

سابعاً - العوامل السابقة للتسرب الوظيفى:

عند النظر إلى التسـرب الوظيفى على أسـاس كونه عمليـة منطقية ذات مراحل محـددة فإن العوامـل التالية - كما دعمتها الأبحاث السـابقة قد تأتـى مجتمعة أو

متفرقة كمرحلة سـابقة للتسرب الوظيفى. وسـيتم التعرض لكل عامل على حدة من حيث تعريفه وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه وعلاقته بالتسـرب ومادعمها من بحوث سابقة، وقد تم الاعتماد فى هذا الجزء على عدة مراجع من أهمها ما أورده الحلوانى فى مرجعه.

١ - الرضا الوظيفى:

خلال السـنوات العشرين الماضية، أجريت أبحاث كثيرة على التسرب الوظيفى بهدف التنبؤ به، وقد استخدم معظمها المواقف المرتبطة بالعمل مثل: الرضا الوظيفى، والالتزام التنظيمى، والنية للتسرب كأسباب للتسرب. وقد حظى الرضا الوظيفى بالنصيب الأكبر منـه؛ نظراً لقدم اسـتخدام المفهوم من قبل منظـرى الإدارة والعائد إلى تاريخ بدء الثورة الصناعيـة ومـا لازمها من حرص أربـاب العمل على ضمان بقـاء وولاء وتأييد العاملين لأهداف المنظمات التى يعملون بها عن طريق زيادة رضاهم (كامل والبكرى، ١٩٩٠: ٧٨). وقد أسـهمت نتائج الأبحاث العديدة قديماً وحديثاً وهى فى معظمها دعمت وجود علاقة عكسـية بين الرضا الوظيفى والتسـرب فى تعزيز الاعتقاد بأن عدم الرضا يمكن أن يعد من الأسباب الرئيسية للتسرب (موبلى، ١٩٨٢: ١٢٥).

إن تعدد جهـات الاختصاص التى تناولت الرضا الوظيفـى بالبحث وتعقد النفس الإنسـانية وفرديتها وتعدد خلفياتها واحتياجاتها ومن ثم اختلافها فيما يرضيها نوعاً وكماً وتوقيتاً، قد أديا إلى تعدد تعاريف الرضا الوظيفى (كامل والبكرى، ١٩٩٠: ٧٩). من هذه التعاريف:

١ - مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التى تسهم متضافرة فى خلق الوضع الذى يرضى به الفرد (Hoppock, 1935: 55).

٢ - درجـة التوجه الإيجابى العاطفى لفرد من نظام اجتماعى تجاه العضوية فى هذا النظام (Price, 1977: 79).

٣ - التفضيل أو عدم التفضيل الذى ينظر الفرد فيه إلى عمله (Werther & Davis, 1993: 534).

٤ - توجه سلوكى عام تجاه عمل الفرد، أو هو الفرق بين مجموع المكافآت التى يحصل عليهـا الفرد من عمله ومجموع المكافـآت التى يعتقد أنه يجب أن يحصل عليها (Robbins, 1998: 25).

كمـا عرفه كامل والبكرى بأنه «الحالة الشـعورية التى تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التى يتطلبها عن طريق التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته» (كامل والبكرى، ١٩٩٠: ٨٠).

ومن التعاريف السابقة، يتضح لنا أن هناك عدة خصائص للرضا الوظيفى حددها نيوستروم ودافيز فيما يلى (Newstrom& Davis, 1997: 256):

- أن الرضـا الوظيفى باعتباره توجهاً سـلوكياً (Attitude) يتألف من ثلاثة أوجه هى المشاعر والأفكار والنية لاتخاذ خطوات فعلية.
- أن وحدة الدراسة فى الرضا الوظيفى هى الموظف باعتباره شخصاً مفرداً.
- أنه يمكن النظر إلى الرضا الوظيفى على أساس أنه توجه يتناول العمل بشكل عام، أو توجـه خـاص بجزئيات معينة من العمل مثل الأجر، الإشـراف، طبيعة العمل، زملاء العمل والظروف المادية للعمل.
- أن الرضا الوظيفى كتوجه سلوكى ليس من النوع الثابت بل المتغير؛ وذلك لأنه مرتبط بالطبيعة الإنسانية المتقلبة ذات الاحتياجات المتطورة.
- يعـد الرضـا الوظيفى جزءاً من الرضـا العام بالحياة، من ثم هنـاك علاقة تأثير متبادلة بينهما.
- يمكن للرضا الوظيفى أن يتأثر سـلباً أو إيجاباً بمدى تطابق شـخصية الموظف مع متطلبات عمله بمعزل عن ظروف ومعطيات العمل. فمثلاً، لن يكون لزيادة الراتب أو تحسين ظروف العمل تأثير إيجابى فى رضا موظف الأرشيف الذى تمت ترقيته لوظيفة فى العلاقات العامة إذا كان صاحب شخصية انطوائية لا تتحمل التعامل مع مجموعات متغيرة من الناس يومياً.
- اقترحت بعض الدراسـات أن وجـود الرضا الوظيفى من عدمـه عند نحو (٣٠٪) مـن الموظفين قـد لا يكون راجعاً لعوامل تتعلق بالعمل، بـل لعوامل جينية موروثة تمنعهم من الشعور بالرضا أينما كانوا (Robbins, 1998: 153)؛ بحيث يتعين على مسـئولى التوظيف أن يسـتبعدوا عند مقابلات التوظيف الأشخاص المتشائمين، وغير المتوافقين، ومثيرى الشـغب والباحثين عن الأخطاء لعدم إمكانية شـعورهم بالرضا الوظيفى فى أى ظروف كانت.

وقد دعمت نتائج الأبحاث المختلفة وجود عوامل متعددة تؤثر فى الرضا الوظيفى يمكن تجميعها فى ثلاث مجموعات رئيسية هى:

١ - عوامل داخلية: أو العوامل المرتبطة ارتباطاً شديداً بالعمل نفسه، ولا يستطيع الموظف تغييرها ما لم يغير العمل نفسه؛ وهى تقبل العمل، تنوع العمل، استقلالية العمل، تحديد أهداف العمل والتغذية العكسية مع التقدير.

٢ - عوامل خارجية: أى العوامل المرتبطة بالعمل (ولكن يمكن فصلها عنه) أو بيئة العمل وهى: الإنجاز، غموض الدور وتضارب الدور، فرص الترقية والتقدم فى العمل، الأمن الوظيفى، العلاقات الاجتماعية فى العمل، الإشراف، الثقافة التنظيمية، جدول العمل، الأقدمية والتعويضات.

٣ - عوامل شخصية: أو الآراء الشخصية؛ وهى على الرغم من تأثيرها الكبير فى الرضا الوظيفى، إلا أنها أقل العوامل تعلقاً بالعمل نفسه وأكثر وقوعاً تحت سيطرة الموظف إذ يمكنه تغييرها عند الحاجة استجابة لظهور حقائق أو توافر معلومات جديدة. هذه العوامل هى: الالتزام التنظيمى، والتوقعات، والاندماج الوظيفى، ونسبة الجهد للمكافأة، وتأثر زملاء العمل، والمقارنات، وآراء الآخرين، والنظرة العامة للحياة والعمر.

وفى دراسة للحيدر وبن طالب عن الرضا الوظيفى لدى العاملين فى القطاع الصحى فى مدينة الرياض (الحيدر وبن طالب، ٢٠٠٥م: ٢١)، تمت مراجعة معظم الدراسات السابقة التى تناولت الرضا الوظيفى للعاملين بالقطاع الصحى فى الدول المتقدمة والنامية وقد كان الاستنتاج الرئيسى للمراجعة هو: «وجود درجة رضا وظيفى مرتفعة بين العاملين بالقطاع الصحى عموماً مع وجود شبه اتفاق بين نتائج معظم الدراسات على أن العوامل المتعلقة بالعمل نفسه هى أساس تحقيق الرضا عن العمل لدى العاملين بالقطاع الصحى مع وجود دراسات تدعم أهمية العوامل الخارجية مثل أسس الترقية ودرجة المشاركة فى اتخاذ القرارات والرواتب وتأثيرها فى ذلك الرضا».

أما علاقة التسرب الوظيفى بالرضا الوظيفى، فقد دعمت البحوث المختلفة وجود علاقة عكسية بين التسرب والرضا (Robbins, 1998: 155). وتقوم هذه العلاقة على افتراض أنه إذا تساوت جميع الظروف الأخرى؛ فإنه من المنطقى أن يريد الموظف غير الراضى عن مكان عمله أن يغيره بعكس الموظف الراضى الذى يحرص على البقاء فى مكان العمل المرضى له؛ خاصة إذا ما أخذ فى الحسبان أن التسرب الوظيفى هو التعبير النهائى عن عدم الرضا الوظيفى (Newstrom & Davis, 1997: 261). وقد

أكد برايس فى مراجعته للأبحاث السابقة هذه العلاقة معتبراً أن الرضا الوظيفى هو محصلة لمحددات التسـرب الأربعة التى سبق ذكرها وهى الأجر، الاندماج، الاتصالات الوسـيلية والرسـمية، ودرجة المركزية إذ إن أى تغيير فى أحد هذه المحددات سـوف يسبب تغيراً فى الرضا الوظيفى ومن ثم تغيراً فى التسرب (Price, 1977: 80).

إلا أنه على الرغم من قوة العلاقة العكسـية بين الرضا والتسـرب، فإنه لا يمكن إغفـال تأثيـر بعض العوامل الأخـرى فيها مثل توافر البدائل فى سـوق العمل، مدة الخدمـة، الالتزام التنظيمى وإنتاجية الموظف؛ فمثلاً قد يـؤدى قلة وجود بدائل فى سـوق العمل إلى تمسـك الموظف غير الراضى عن عمله بعمله تجنبـاً للبطالة، كما قد تؤدى الإنتاجية المرتفعة للموظف لتمسـك المنظمة به ومحاولة منعه من التسـرب (Robbins, 1998: 155).

يتضح من العرض السابق أن العلاقة بين التسرب والرضا ليست بالعلاقة البسيطة الواضحة، فقد يتداخل فيها عوامل أخرى مثل توافر البدائل والالتزام التنظيمى، وغير ذلـك مـن العوامل مما قـد يجعل من عملية فصـل تأثيراتها أمراً صعبـاً إن لم يكن مستحيلاً.

٢- الالتزام التنظيمى:

تزايـد مؤخراً اهتمام المنظمات بالالتزام التنظيمى، وذلك بسـبب سـعيها إلى زيادة مستوى انهماك واستغراق وإسهام موظفيها فى رفع فعالية المنظمة ككل (Steers & Porter, 1991: 288)؛ وقد بين التاريخ الحديث أن النمو الاقتصادى الذى حققته ألمانيا واليابان إنما يعـود لقوة عمل ملتزمة، ففى المنظمات اليابانيـة مثلاً وجد أن (٩٠٪) من نجاحها عائد إلى الالتزام التنظيمى فى مقابل (١٠٪) للمواهب (الطجم، ١٩٩٦: ١٠٣). كما أن فكرة ارتباط التسـرب الوظيفى بالالتزام التنظيمى قد زادت من اهتمام الأكاديميين والمديرين بدراسة الالتزام التنظيمى وتحديد العوامل المؤثرة فيه (Jaros et al., 1993: 951).

أدى تعـدد الجهات المهتمة بالالتزام التنظيمى إلـى ظهور عدد من المنطلقات النظرية فى دراسته، ومن ثم تعددت التعاريف والتصانيف المختلفة لمفهوم الالتزام (القرشى، ١٩٩٨: ١٥). وقد أشـار مودى إلى عشـرة من هذه التعارف فى حين حدد مورو تسـعة وعشـرين مفهوماً لموضوع الالتزام التنظيمى (الطجم، ١٩٩٦: ١٠٥). كما عد ماير وآلان الالتزام التنظيمى مفهوماً له ثلاثة أوجه هى (Meyer & Allen, 1991: 62): الالتزام العاطفى (Affective) والالتـزام المسـتمر (Continuance) والالتزام المعيـارى (Normative).

فى حين حدد أوريلى وشـــاتمان (O'Reilly & Chatman, 1986: 492) ثلاث مراحل متتابعـــة للالتـــزام التنظيمى هى: الإذعان أو المســايرة للمنظمة بهدف الحصول على مقابل (Compliance) الاندماج أو الشعور بتوحد الهوية مع المنظمة (Identification) والتذويت أو إضفاء صفة الذاتية على قيم المنظمة (Internalization).

وســنقتصر هنا على ذكر تعريــف مودى وآخرين للالتـــزام التنظيمى كونه أكثرها شـــيوعاً واســـتخداماً، حيث يعرف الالتزام التنظيمى بأنه «القوة النسبية لمدى اندماج وارتباط الفرد بمنظمة معينة» (Mowday, et al., 1982). ويحتوى هذا التعريف على ثلاثة عناصر هى (Neale & Northcraft, 1990: 311).

١ - إيمان قوى بأهداف وقيم المنظمة.

٢ - استعداد لبذل جهد إضافى نيابة عن المنظمة.

٣ - رغبة قوية فى الاستمرارية فى عضوية المنظمة.

ويتضح من التعريف الســـابق أن الالتزام التنظيمى هـــو أكثر من مجرد الإخلاص للمنظمة حيث يتعداه ليصبح عملية نشـــطة وإيجابية يعبر أعضاء التنظيم من خلالها عن اهتمامهم بالمنظمة وباســـتمرارية نجاحهـــا وعافيتها (خطاب، ١٩٨٨: ٩)؛ كما أن وجـــود الالتزام التنظيمى عند الأفراد، يدفعهم لتعديل توجهاتهم الســـلوكية وتوقعاتهم لتلائم مواقف المنظمة التى هم ملتزمون بها (Neale & Northcraft, 1990: 316).

نظـــراً لأهمية موضوع الالتزام التنظيمى للمنظمات، قام العديد من الباحثين بدراســـة العوامل المؤثرة فيه بهدف مســـاعدة المنظمات على غرسه فى نفوس موظفيها. وقد اقترح جيرلاد سالنسيك أربعة عوامل رئيسية إذا اتصف بها سلوك الأفراد؛ فإن ذلك يجعلهم ملتزمين بأفعالهم هى (Salancik, 1977: 208): الوضوح (Visibility)، الصراحة (Explicitness)، اللارجعـــة (Irreversibility)، والإرادة الشـــخصية (Volition). كيـــف يمكن للمنظمات أن تترجم هذه العوامل إلى التزام تنظيمى؟ يجيب عن هذا الســـؤال نيل ونورثكرافت بدراســـة كل عامل على حدة على النحو التالى (Neale & Northcraft, 1990: 313).

١ - **الوضـــوح:** يعنى وضوح الســـلوك للآخرين، أى أنه علـــى المنظمة أن تجعل العلاقة الوظيفيـــة التى تربط موظفيها بها معلومات عامة بقدر الإمكان بحيث يصبح من الطبيعى لهم أن يدعموا أهدافها لأنهم جزء منها، ومن أمثلة اســـتغلال المنظمات لمبـــدأ الوضوح لدعم الالتزام التنظيمى لدى الموظفـــين، عملية الإعلان للآخرين

عن انضمام موظف جديد إليها سواء عن طريق الجريدة المحلية أو مجلة المنظمة الداخليــة، أو تحديد زى موحد، أو إلزام الموظفــين بوضع بطاقة عضوية معلقة بشــكل ظاهر على ملابســهم الخارجية، وغير ذلك من أســاليب توضيح علاقة الموظفين بمنظماتهم.

٢ - **الصراحة:** تعنى عدم إمكانية الفرد التملص من قيامه بسلوك معين، وهذا بدوره يعتمد على عاملين هما: إمكانية ملاحظة الفعل ساعة حدوثه من قبل الآخرين. وقابليــة الفعل للتحديــد والتصنيف بدون لبس أو غمــوض، فمثلاً، عندما يقوم موظــف التفتيش بوضع اســمه على منتج معين، فإنه يصبــح ملزماً ببذل أقصى جهده من أجل المنظمة المنتجة؛ لأنه مســئول عن أحد منتجاتها بالاسم ولا يمكنه التملص من مسئوليته تجاه ما تنتجه هذه المنظمة.

٣ - **اللارجعــة:** أى أن يكــون فعل الفــرد (العمل بمنظمة ما) دائمــاً لا يمكن نقضه أو التراجع عنه بســهولة؛ وهنا أمكن للمنظمات الاستفادة من هذا العامل بعدة طرق منها: تصميم امتيازات وظيفية يتحتم على الموظف خسارتها إذا قرر الانتقال لمنظمة أخرى. وتدريب الموظفين على مهارات شديدة التخصص لا يمكنهم استخدامها فى أى منظمــة أخرى بحيث يحمل تغيير المنظمة فى طياته حتمية إعادة التأهيل، وكل ما يتبع ذلك من تكاليف مادية ومعنوية؛ مما يصبح دافعاً ذاتياً للالتزام والاستمرار فى عضوية المنظمة الحالية ومع مرور الوقت يصبح هذا الالتزام المادى قوياً. وقد يتحــول إلــى التزام معنوى واجتماعى قوى وهو ما تســعى إليه المنظمات. وكمثال عملى على تأثير اللارجعة فى درجة الالتزام، اتضح فى دراسة لوالس أن المحامين الذين يعملون فى منظمات غير متخصصة هم أقل التزاماً بمنظماتهم من زملائهم الذين يعملون فى منظمات متخصصة (Wallace, 1995: 227).

٤ - **الإرادة الشــخصية:** أو المســئولية الشخصية الحرة؛ إذ إنه دون الإرادة الحرة لا يمكــن للموظف أن يلتزم بتصرفاته فما يعــده تصرفاً مجبراً عليه يمكنه نفى مســئوليته عن نتائجه بسهولة. وقد اســتفادت المنظمات من هذا العامل فى رفــع التزام موظفيها بالســعى لإنجاح المنظمة عن طريــق: تصميم المهمات بطريقة ترفع من المسئولية الشخصية للموظف عن إنجازها وجدولتها. ورفع درجة المشاركة فى اتخاذ القرارات أو اقتراح الحلول بحيث يصبح هناك شعور بالمســئولية الشــخصية لكل من شــارك فى اتخاذ القرار أو اقتراح الحل عن نجاح التطبيق.

وعلـى الرغـم من أن تعزيز الالتـزام التنظيمى هو عملية مسـتمرة، إلا أن الكتاب المختلفـين قد أكدوا أهميـة تأثير الفترة الأولى من الالتحـاق بالعمل فى إيجاد الالتزام التنظيمى عند الموظف. فعلى سبيل المثال، أكد أرون كوهن على أن خبرات فترة التوظيف الأولى تؤثر فى درجة الالتزام التنظيمى (Cohen, 1991: 263). كما أشـارت دراسـة فارول وبيترسـون إلى أن الالتزام التنظيمى الذى قيس لعينة البحث عند بداية التحاقها بالعمل، قد ارتفع ارتفاعاً طفيفاً عند قياسـه مرة أخرى بعد مرور اثنى عشـر شهراً من العمـل (Farrell & Petersen, 1984: 688). وقد اقترح مودى وآخرون ثلاثة أنواع من العوامل التى قد تؤدى إلى رفع درجة الالتزام التنظيمى لدى الموظفين خلال الفترة الأولى من التحاقهم بالعمل هى (Mowday, et al., 1982: 54):

١ - **العوامـل الشـخصية:** أى الميول والنزعات الشـخصية التى تصحب الموظف معه للعمل من اليوم الأول؛ وهى بشكل رئيسى مدى الرغبة الكامنة فى توطيد الارتباط بالمنظمة. وتتحكم هذه الرغبة عادة فى درجة الالتزام التنظيمي والقابلية للعمل الإضافى من أجـل المنظمة؛ فالموظف الذى يكون ملتزماً التزاماً عالياً بعمله من البداية غالباً ما يحرص على البقاء فى المنظمة.

٢ - **العوامل التنظيمية**، منها:

أ - العوامل المتعلقة بالعمل نفسه مثل التغذية العكسية، والاستقلالية، والتحديات، والأهمية.

ب - العوامل المميزة لسياسات المنظمة مثل مدى المشاركة المتاحة فى اتخاذ القرارات ومدى الاتساق بين جماعات العمل وأهداف المنظمة.

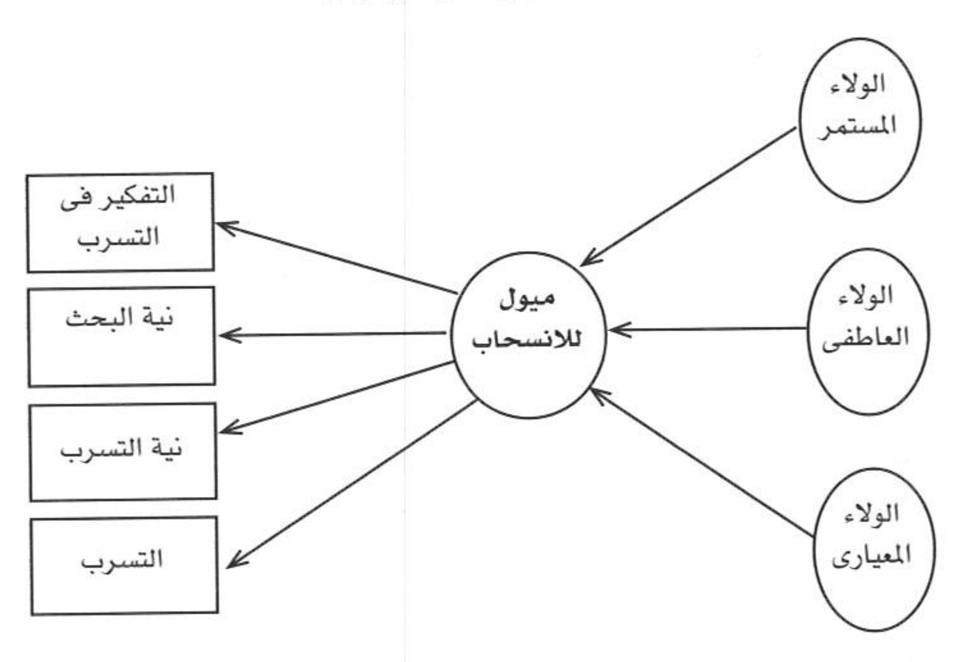
ج - العوامل المميزة للتنظيم مثل الاهتمام بمصلحة العاملين والاسـتثمار فى تأهيلهم أو تمليكهم لأسهم فى المنظمة.

٣ - **العوامـل غيـر التنظيميـة:** أهمها الفرص البديلة، أى اعتقاد الموظف أن المنظمة التى اختارها حالياً هى أحسـن ما يمكنه الحصـول عليه كمكان وظيفى، وذلك لعـدم وجود بدائل وظيفية أفضل فى أماكن أخرى؛ ويعد هذا الاعتقاد أحد أهم العوامل غير التنظيمية المؤثرة إيجابياً فى الالتزام التنظيمى.

أما علاقة الالتزام التنظيمى بالتسرب الوظيفى فقد أكدت الدراسات المختلفة على وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمى والتسرب الوظيفى (القرشى، ١٩٩٥ : ٥٧). وفى مراجعة للدراسات السابقة تناول فيها الباحث اثنتى عشرة دراسة من عام ١٩٧٦م إلى عام ٢٠٠٢م كانت نتيجتها أنه كلمـا ازداد الالتزام التنظيمى للأفراد، انخفض معدل

دوران العمل، أى أن انخفاض الولاء التنظيمى كان مؤشراً للتسرب الوظيفى (القرشى، ١٩٩٥: ٦٢). وقد خلص جاروس وآخرون بعد مراجعتهم لثمانية نماذج محتملة لطريقة تأثير الالتزام التنظيمى بعناصره الثلاثة العاطفى والمستمر والمعيارى فى الانسحاب التنظيمى، إلى اختيار النموذج التالى باعتباره أكثرها فعالية فى تحديد طريقة تأثير الالتزام التنظيمى بأبعاده الثلاثة فى التسرب الوظيفى (Jaros et al., 1993: 986).

شكل رقم (٢-١٠) نموذج جاروس وآخرين لشكل العلاقة بين الالتزام التنظيمى والتسرب الوظيفى



المصدر:

Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J., & Sincich, T. 1993. Effects of Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of the Eight Structural Equation Models pp 986.

وقد استطاع هذا النموذج التنبؤ بالتسرب الوظيفى بنسبة (٦٨٪) مقارنة بـ (٨٪) المعتادة فى الأبحاث السابقة؛ كما كانت نتيجة البحث الأساسية التأكيد على ضرورة دراسة الالتزام التنظيمى ليس بوصفه مفهوماً أحادياً ولكن باعتباره مفهوماً له أبعاد ثلاثة، مع تأكيد أهمية النظر إلى مكونات الانسحاب على أنها منفصلة وليست متتابعة (Jaros et al:986).

٣- الاغتراب الوظيفى:

إن إدخال الاغتراب الوظيفى باعتبارة متغيراً فى دراسة التسرب الوظيفى له مبرراته من نتائج الأبحاث السابقة، فمثلاً فى دراسة لعمران تمت الإشارة إلى أنه من الآثار الملموسة للشعور بالاغتراب سواء الشخصى أو الاجتماعى زيادة معدلات الغياب وترك العمل (عمران، ١٩٩٠: ١٥٧). كما أوصى القهيدان فى دراسته عن أثر المتغيرات التنظيمية والديموغرافية فى الاغتراب الوظيفى بإجراء دراسات للآثار السلبية للاغتراب الوظيفى ذاكراً منها التسرب الوظيفى (القهيدان، ١٩٩٩: ١٢٠). كما ذكر دين فى دراسته عن التسرب نقلاً عن جاكو أن من آثار الشعور بالاغتراب حدوث التسرب الوظيفى (Dean, 1961: 755).

وعلى الرغم من غموض معنى الاغتراب بشكل عام، إلا أنه يشكل مفهوماً مرغوباً بحثياً واقفاً على مفترق الطرق ما بين حالات البناء الاجتماعى والتوجه السيكولوجى؛ وقد أصبح موضوعاً لعدد كبير من الأبحاث فى هذين المجالين (Geyer, 1972: 4). فعلى الجانب البنائى هناك التحليل الأساسى لماركس وهو يركز على معنى فقدان العامل للسيطرة على دوره الأساسى فى العمل؛ كما يوجد فى الجانب السيكولوجى أبحاث كثيرة عن الطرق التى يمكن بها التعبير عن التباعد عن النفس وعن الآخرين.

تم تعريف الاغتراب فى قاموس أكسفورد الحديث بأنه: « النفور والعزلة والابتعاد». كما أن استعمالها القانونى يدل على ابتعاد المالك عن أملاكه أو ابتعاد الشخص عن ملكاته العقلية، أى اتصافه بالجنون (Lee, 1972: 121). أما ماركس فعرفه فى كتاباته المبكرة بأنه: «إن اغتراب العامل عن نتاج عمله لا يعنى فقط أن عمله يصبح شيئاً له وجود خارج عن العامل، بل أيضاً أن هذا الوجود يتمتع باستقلالية عن العامل مما يجعله غريباً عنه وفى موقف معاكس له كقوة مستقلة ومعادية للعامل الذى قام بالعمل» (Marx, 1964: 123). وفى تعريف اجتماعى لهاجدا، عرف الاغتراب بأنه: «شعور الفرد بالضيق أو عدم الراحة الذى ينعكس على استثنائه أو استثناء نفسه من المشاركة الاجتماعية والثقافية» فهو تعبير عن عدم الانتماء أو عدم المشاركة والإحساس الصعب بالمقارنة غير المرغوبة مع الآخرين (Hajda, 1961: 758).

بالنظر إلى ما سبق، نجد أن اختلاف التعاريف يترك المجال مفتوحاً لتعدد الدلالات والتفاسير، ولكن ما يوحدها هو اشتراكها جميعاً فى إدخال كلمة الغربة، مما يحصر الاختلاف فى مدى الاغتراب وصوره. وقد يكون من المفيد هنا إيراد المعانى المختلفة لمفهوم الاغتراب كما استنتجها القهيدان (القهيدان، ١٩٩٩: ١٧):

١ - الاغتراب، أى فقدان القدرة وهو يعكس شعوراً بالعجز وعدم التحكم.
٢ - الاغتراب، أى فقدان المعنى وهو يعكس شعوراً بعدم أهمية الأهداف والغايات.
٣ - الاغتراب، أى فقدان المعايير وهو يعكس عدم قبول وقناعة الفرد بالقيم السائدة.
٤ - الاغتراب، أى الانعزال وهو يعكس عدم الاندماج والتكيف مع المجتمع.
٥ - الاغتراب عن الذات، أى انفصال الفرد عن ذاته.
٦ - الاغتراب، أى الانفصال عن شخص أو مجتمع أو كيان معين فى الحياة.
٧ - الاغتراب، أى الانتقال ومصادرة حقوق الملكية لأحد الأفراد.
٨ - الاغتراب، أى الإحساس بالضآلة أمام الآخرين سواء كان سلطة أم مجتمعاً.
٩ - الاغتراب، أى الإحساس بالإحباط والاستياء وعدم الرضا.

قد يكون من طرق تقليل الاختلاف بين المعانى المختلفة للاغتراب ما اقترحه بعض المنظرين من ضرورة النظر إلى الاغتراب بوصفه عملية ذات مراحل مختلفة متتابعة وليس حالة شعورية محددة، هذه المراحل هى (University of Wittier, 1961: 780):

١ - مرحلة ما قبل التخلص وهى المرحلة التى يشعر فيها الفرد - بالتسلسل - بعدم القدرة أولاً، ومن ثم بانعدام المعنى وأخيراً بانعدام المعايير.

٢ - مرحلة الانفصال عن التعلق بالثقافة التنظيمية والمجتمعية، ورفض قيمها؛ لشعور الفرد بأن منظمته ووقائع الحياة قد خذلته، وهنا يشعر الفرد بالعزلة على المستوى العاطفى والمستوى الإدراكى ويصبح رفقاء الأمس غرباء.

٣ - مرحلة الانعزال الاجتماعى الذى بدوره يمثل وجهين مختلفين للتكيف هما:

أ - إما تكيف الفرد مع شعوره بالاغتراب عن طريق القيام بتصرفات تؤدى إلى قطع علاقاته المجتمعية والتى منها ترك العمل أى التسرب الوظيفى.

ب - وإما تكيف المجتمع مع تصرفات الفرد عن طريق مقاطعة هذا الفرد الرافض لأهداف المجتمع الحضارية على الرغم من التزامه وانتفاعه بما تقدمه مؤسسات

الدولة. وقد عرف سيمان الاغتراب الوظيفى تعريفاً متناسباً مع المراحل السابقة بأنه: «الاغتراب الناشئ عن العمل الذى لا يحقق الإشباع الذاتى والداخلى للفرد والذى قد يتظاهر بإحدى الصور التالية: فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، الغربة الذاتية، الاغتراب الثقافى - العزلة الاجتماعية» (Seeman, 1959: 784).

من بين جملة الدراسات التى أجريت على الاغتراب الوظيفى لبحث تأثر الطبقة المثقفة بمشاعر الاغتراب دراسة لدين درس فيها الاغتراب على أساس احتوائه على ثلاثة مكونات هى انعدام القدرة وانعدام المعايير والانعزال الاجتماعى، وقد كان من نتائجها أن الاغتراب يقل مع زيادة المستوى التعليمى (Dean, 1961: 757). أما دراسة هاجدا فتقرر أن أفراد الطبقة المثقفة فى أى مجتمع معرضون أكثر من غيرهم للشعور بالاغتراب، وأن زيادة الإحساس بهذا الشعور أو ضعفه يعتمد على عدد من المتغيرات بين أفراد الطبقة المثقفة منها:

أ - شدة الالتصاق بالقيم المجردة.

ب - مدى الالتزام بالمجتمع المثقف.

ج - درجة الانعزال عن الآخرين من غير المثقفين.

د - التجارب الاجتماعية السابقة مع العائلة والرفاق من المدرسة التمهيدية إلى التخرج.

هـ - تفاوت الشعور بالاغتراب مع العمر.

و - الطريقة التى يتقبل بها أفراد المجتمع الكبير مجتمع المثقفين وأفكاره وخاصة ممثلى السلطة فى المجتمع الكبير مما يدعم الاعتقاد بأن حدة ومدى شعور أفراد الطبقة المثقفة بالاغتراب يختلف باختلاف المجتمعات التى يوجدون فيها؛ وكملحوظة إضافية فى هذه الدراسة، وجد هاجدا أن الأفراد الذين يشعرون بالاغتراب معرضون أكثر من غيرهم للإصابة بأعراض القلق الحاد (Hajda,1961: 777). وفى دراسة لميلر أجريت على علماء الصناعة والمهندسين الميكانيكيين فى أحد مصانع الطائرات الأمريكية، كان من نتائجها: أن الأفراد الأعلى تأهيلاً علمياً أكثر اغتراباً من الأفراد الأقل تأهيلاً (القهيدان، ١٩٩٩: ٥٢). وفى دراسة لسيمان (Seeman,1972: 10) وجد فيها، أن زيادة الاغتراب الوظيفى المترافق مع قلة الشعور بانعدام القدرة وعدم التحكم لدى الموظف يؤديان إلى زيادة بحثه عن بدائل لعمله الحالى، مما يتعارض تماماً مع النظرة التقليدية للاغتراب التى تقرر أن شعور الفرد بالاغتراب الوظيفى فى عمله هو أساس لشعوره بالاغتراب فى جميع أوجه حياته الأخرى وهو مما

يفترض بسببه أن يشعر الفرد بالاستسلام لقدره ويمتنع عن محاولة تحسين وضعه لاعتقاده بعدم قدرته على ذلك . كما وجد سيمان أنه كلما ارتفع تعليم الفرد المعانى مــن الاغتراب زاد بحثه عن بدائل عمل، وتكون هذه النتائج عند الموظفين اليدويين أقل وضوحاً منها عند نظرائهم (Seeman, 1972: 10).

٤- الثقة التنظيمية:

على الرغم من الاتفاق الواســع بين المنظرين والباحثين فى حقول العلوم الاجتماعية المختلفة على أهمية الثقة فى العلاقات الإنســانية وتأثيرها الإيجابى فى هذا المجال، فإن هناك افتقاراً إلى تعريف موحد للمفهوم فيما بينهم (Bahmanziari et al., 2003). وتوفر الأدبيــات فــى العديد من حقول المعرفــة تعريفات عديدة ومتباينة للثقــة. فمن المنظور الفلسفى، تتعلق الثقة بالسلوك المرتكز على المبادئ الأخلاقية (Hosmer, 1995). وفى حقل الاقتصاد، ينظر الاقتصاديون إلى الثقة، فى الغالب، بوصفها خياراً عقلانياً على حساب التكاليف والعوائد. ويتناول علماء النفس الثقة من منظور السمات الشخصية للشــخص الذى يمنح الثقة والشــخص المتلقى لها، ويركزون على العديد من الإدركات الداخلية التى تنجم عن الخصائص الشــخصية فى هذا المجال. أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الثقة كهيكل اجتماعى، أى مســتمدة من الهياكل الاجتماعية الرســمية وغير الرســمية (مثلاً عندما يكون مصدر الثقة فى طبيب معين نابعاً من كونه معتمداً مــن المجلس الطبى فى بلــده). ولكن ما يجمع بين كل التعريفــات المختلفة للثقة هو أنها تتضمن اعتقاداً، واتجاهاً، أو توقعاً لأحد الأطراف بأن ســلوك الطرف الآخر فى العلاقة أو نتائجها ســيكون للمصلحة الشــخصية للطرف الواثق (رشيد، ٢٠٠٣م) & (Andaleeb, 1992; Bhattacherjee, 2002).

ويعد تعريف (Mayer, et al., 1995) للثقة بين الأشخاص – وهو من الذين حاولوا من خلاله العمل على تكامل المداخل المختلفة فى هذا المجال – من أكثر التعريفات اقتباساً فــى الأدبيات (Rousseau et al., 1998). ويعــرف (Mayer et al., 1995: 712) الثقة الشخصية بأنها استعداد طرف معين (مانح الثقة) لأن يكون معرضاً للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به)، على أســاس توقع أن الطرف الآخر (الموثوق به) ســيقوم بأداء أعمال معينة مهمة لمصلحة الشــخص مانح الثقة، حتى وإن لم يكن قادراً على مراقبة ســلوك الطــرف الآخــر (الموثوق به) أو التحكم فيها. ويمتد هذا التعريف ليشــمل العلاقة بين المرؤوس والرئيس، ومن ثم يعد تعريفاً لمفهوم ثقة المرؤوس بالرئيس (رشيد، ٢٠٠٣م).

أمــا الثقة بالمنظمة فيمكن تعريفها بأنها الشــعور الشــامل باســتحقاق المنظمة بوصفهــا كيانــاً - لأن تكون مؤتمنة وفقــاً لإدراك الموظف. إنها إيمــان الموظف بأن المنظمة ستلتزم بوعودها، وستتخذ إجراءات لمصلحة الموظف، أو على الأقل تكون غير ضارة به (رشيد، ٢٠٠٣م).

وعلى الرغم من الارتباط بين مفهوم الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة، إلا أنه يجب التمييز بينهما. فالرؤســاء هم حلقة الوصل الرســمية بين المنظمة والمرؤوسين، فهم مســئولون عن إبلاغ سياسات المنظمة وأهدافها إلى مرؤوسيهم بصورة مباشرة. وقد يصــدر الموظف حكمه فيما يتصل بالثقة بالمنظمة أو بالرئيس من خلال اســتنتاجات يتوصل إليها من تفاعلاته مع رئيســه، وعندما يثق المرؤوســون بالرئيس، فقد يعممون مثــل هذه الثقة علــى المنظمة إجمالاً؛ لأنهم قد ينظرون إلــى الرئيس باعتباره ممثلاً للمنظمة وهكذا، فــإن العلاقة بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة تكون علاقة طردية (رشيد، ٢٠٠٣م) و(Neville & Uys, 2001).

آثار الثقة بالمنظمة:

من المتوقع أن يتمخض عدد من الآثار الإيجابية نتيجة ارتفاع مستوى ثقة الموظفين بمنظماتهــم. ومن بين أبرز آثار الثقة فى المنظمة التى أشــار إليها المفكرون فى هذا المجال: الولاء التنظيمى، والنيَة لترك العمل.

ويعنــى الولاء التنظيمى الالتصاق النفســى الذى يشــعر به الموظف تجاه المنظمة، ويتســم الموظفــون ذوو الولاء التنظيمى العالى باســتبطانهم لقيم المنظمة، واســتعدادهم لبذل جهد كبير لمساعدتها على تحقيق أهدافها، ومن ثم رغبة قوية للاستمرار فى العمل بها (رشيد، ٢٠٠٣م)،

ويؤكــد المفكرون فى هــذا المجال أن الثقة تؤثر إيجابياً فى مســتوى الولاء التنظيمى، مثلما أن انعدامها يسهم فى انخفاض ذلك المستوى من الولاء، وقد بينت الدراسات أن للثقة تأثيراً مباشراً وإيجابياً فى الولاء التنظيمى (رشيد، ٢٠٠٣م).

أما النية لترك العمل بالمنظمة فتعنى عدم رغبة الفرد فى الاســتمرار فى العمل بالمنظمة والاحتفاظ بعضويتها. ويعتقد الكثيرون أن المستويات العالية من الثقة داخل المنظمة يمكن أن تســاعد على الحد من دوران العمل، فعندما يثق الموظفون بالمنظمة، فإنهم ينمون نوعاً من الالتصاق النفســى بها، ولا تكــون لديهم النية لترك العمل فيها (رشيد، ٢٠٠٣م).

وقـد وجد (Mishra & Morrissey, 1990) أن انخفاض دوران العمل كان إحدى مزايـا الثقة. كذلك توصـل (Konovsky & Cropanzano, 1991) إلى أن الثقة فى الإدارة كانت مرتبطة بشـكل عكسـى، إلى حد كبير، بنوايا ترك العمل، وهى النتيجة نفسها التى توصلت إليها دراسة (Costigan et al., 1998).

وبعد أن تم استعراض الإطار النظرى لموضوع التسرب الوظيفى فى المبحث الأول من أدبيات البحث، سيتم استعراض الدراسات السابقة عن الموضوع فى المبحث الثانى.

المبحث الثانى: الدراسات السابقة:

يسـتعرض الباحث فى هذا الجزء الدراسـات المتعلقة بمجال بحثه؛ ليكشف عن أهمية البحث حيث بدأ مما انتهى إليه الآخرون، ومن أجل ذلك يقوم الباحث باستعراض تلك البحوث والدراسات موضحاً أهدافها وأهم ما توصلت إليه من نتائج.

ولعملية اسـتعراض التراث العلمى أهداف عديدة، فهى تسـاعد الباحث فى بلورة مشكلة بحثه، وتحديد أبعادها ومجالاتها (عبيدات وآخرون ٢٠٠٢م: ٧٤). وقد سـاعد وقوف الباحث على ما قام به غيره من جهد على تزويده برؤية شاملة، وأفكار مناسـبة، مكنته من الاسـتفادة من تجارب الآخرين، وزادته معرفـة وخبرة فى طرق الدراسة، وأساليب التحليل.

ويلاحظ أن موضوع التسـرب الوظيفى قد حظى بعناية كبيرة من جانب الكتاب الغربيين فقد كان موضوعاً لأكثر من (١٠٠٠) دراسة خلال القرن الحالى؛ وذلك بسبب تكلفتـه العالمية للمنظمات. أما الدراسـات العربية، فنجد أن هنـاك ندرة فى تناول هذا الموضوع تناولاً مباشـراً ربما يكون عائداً لعدم وجود الإحصائيات الدقيقة المبنية لتكلفته العالية للمنظمات مما سبب قلة الاهتمام به. سوف يتم فى هذا الجزء تناول أهم الدراسـات والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بالتسرب الوظيفى ومتغيراته التى اختارتها هذه الدراسة وفقاً لتسلسلها التاريخى.

الدراسات العربية:

من أوائل الدراسـات العربية التى تناولت التسرب الوظيفى دراسة زهير الصباغ (الصباغ، ١٤٠٣) بهدف توضيح بعض المفاهيم الأساسية لظاهرة التسرب وانعكاساتها

الإدارية نظرياً، ومن ثم دراستها وتحليلها تطبيقاً. فقد أجرى الدكتور الصباغ دراسته عن التسرب فى إحدى المؤسسات الصناعية الأردنية لإنتاج المواد الكيماوية عدد أفرادها (٤١٠) من الموظفين والعمال شكلوا حجم عينة الدراسة، وقد تم التوصل إلى الأسباب الرئيسية التالية المؤدية إلى التسرب فى المؤسسة وهى:

١ - المركزية الشديدة فى العمل وعدم تفويض الصلاحيات.

٢ - تدنى مستوى ونوعية العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين.

٣ - عدم وجود أسس عادلة وموضوعية فى التقويم والترقية.

٤ - المحسوبية الشديدة وأثر النفوذ الشخصى والاجتماعى فى العمل.

٥ - سوء توزيع العمل وعدم التساوى فى الحقوق والواجبات.

عكست تلك الأسباب أن السبب الرئيسى للتسرب فى المؤسسة لم يكن الأجور والمرتبات، ولكن ضعف الجهاز الإدارى وسوء المناخ التنظيمى.

فى دراسة **للنمر وبيرهى** (النمر وبيرهى، ١٤١٢) تم إجراء بحث عن الأسباب التى قد تدفع الأطباء إلى ترك عملهم فى وزارة الصحة عن طريق قياس مدى رضاهم الوظيفى مع التركيز على الفروق بين الأطباء السعوديين وغير السعوديين. وقد وجدت الدراسة التى أجريت على عينة من (٤٢٢) طبيباً من بينهم (١٦٦) سعودياً أن الرضا الوظيفى بشكل عام تراوح ما بين رضا منخفض إلى معتدل أو وسط مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأطباء السعوديين وزملائهم المتعاقدين فيما يتعلق بالرضا عن المرتب والترقية والإشراف حيث دلت النتائج عن رضا أقل للأطباء السعوديين.

وفى دراسة **لسعود النمر** (١٤١٢هـ) بعنوان «الرضا الوظيفى للموظف السعودى فى القطاعين العام والخاص فى المملكة العربية السعودية» وهى دراسة طبقت على مجموعة من الوزارات الحكومية ومن بينها وزارة الصحة وعدد من القطاعات الخاصة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين السعوديين فى القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بمدى رضاهم أو عدم رضاهم عن بعض جوانب العمل صنفها الباحث فى عوامل مالية، وظيفية، العلاقات، الأنظمة، المستقبل الوظيفى. وكان من أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة ما يلى:

١ - أن متوسط رضا الموظفين فى القطاع الخاص أكثر منه فى القطاع العام.

٢ - أن درجة الرضا عن العوامل المالية فى القطاع الخاص أعلى منها فى القطاع العام.

٣ - أن درجة الرضا عن العوامل المستمدة من علاقات العمل فى القطاع الخاص أعلى منها فى القطاع العام.

٤ - أما فيما يتعلق بالعوامل المتعلقة بأنظمة الوظيفة والمستقبل الوظيفى فإنها أعلى لمصلحة القطاع العام.

ومن الدراسات التى بحثت فى أسباب التسرب الوظيفى دراسة **يعقوب الرفاعى وكمال عمران** (الرفاعى وعمران، ١٩٩٢) بهدف تحليل مدى أهمية العوامل التالية بالترتيب: الدوافع الوظيفية، الصفات الوظيفية (وضوح الدور، الحرية الوظيفية، طبيعة العمل، التغذية الراجعة)، الضغوط الوظيفية، والأسلوب القيادى باعتبارها عوامل فعالة فى دفع الموظفين للتفكير فى ترك العمل. وقد أجريت الدراسة على عينة من (٢٤٠) موظفاً وموظفة عرباً كويتيين وغير كويتيين فى منظمات حكومية وخاصة. أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين الرغبة فى التسرب والدوافع الوظيفية والضغوط الوظيفية والصفات الوظيفية والأسلوب القيادى. كما وجد أنه بشكل خاص يوجد عند الرجال، العزاب، المديرين، الكويتيين والمتعلمين بشكل عادل علاقة أقوى ما بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وقد فسر الباحث ذلك بأنه بسبب وجود مستوى عالٍ من التوقعات عند الأفراد المتصفين بهذه الصفات.

ومن أوائل الدراسات التى ركزت على مشكلة تسرب بعض الكوادر الطبية فى المملكة العربية السعودية دراسة **خالد بن سعيد** (١٤١٥هـ) بعنوان «العوامل المؤثرة على رغبة الممرضة فى ترك العمل»، حيث طبقت هذه الدراسة على ثلاثة مستشفيات بمدينة الرياض وهى مجمع الرياض الطبى ومستشفى الأمير سلمان ومستشفى السليمانية للأطفال، وكان من بين أهداف تلك الدراسة: تحديد اتجاهات الممرضات نحو التسرب الوظيفى بمدينة الرياض، وتحديد العوامل المؤثرة فى قرار الممرضة عدم الاستمرار فى التعاقد مع المستشفى الذى تعمل فيها.

ومن أبرز النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة أن (٢٧٥) ممرضة أى ما نسبته (٥٦٪) من إجمالى عدد الممرضات التى أقيمت عليهن الدراسة يرغبن فى ترك العمل، فى حين أن (٢١٣) ممرضة (٤٤٪) يرغبن فى البقاء فى أعمالهن. أى أن غالبية الممرضات لديهن توجه لترك العمل وذلك نتيجة لعدم رضاهن، عن بعض العوامل التى تؤثر فى قراراتهن لترك العمل بالمستشفى وهذه العوامل هى: سوء إدارة المستشفى، وعدم الرضا الوظيفى، وزيادة العبء فى العمل، عدم وجود حوافز مادية، وعدم وجود احترام للممرضة،وعدم وجود فرصة للتطوير، وانخفاض مستوى الراتب، وبعض الأسباب الشخصية والعائلية.

وفى دراسة **لمتعب مرزوق العصيمى**، بعنوان «ظاهرة التسرب الوظيفى فى مصلحة الجمارك» (١٤١٨هـ). وهى دراسة تحليلية تناولت ظاهرة التسرب الوظيفى فى مصلحة الجمارك وأسبابها وأثر الحوافز والتدريب فى التسرب الوظيفى فى مصلحة الجمارك. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفى مصلحة الجمارك بالرياض من فئات الوظائف المختلفة من المرتبة الأولى إلى المرتبة العاشرة وبلغ مجتمع الدراسة (٨٧٥) موظفاً، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٢٦٨) موظفاً. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم أسباب ظاهرة التسرب الوظيفى فى مصلحة الجمارك والحلول المناسبة للتغلب عليها أو الحد منها، ودراسة أثر (الحوافز، والتدريب، والقيادة) فى التسرب الوظيفى فى مصلحة الجمارك.

ومن أهم النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة ما يلى: عدم ملاءمة الراتب مع الجهد المبذول فى العمل، وعدم وجود تناسب بين الأداء والحوافز، وأن هناك قطاعات تمنح منسوبيها حوافز مادية ومعنوية أكثر من التى تمنحها الجمارك لمنسوبيها، عدم وجود معايير عادلة لتقييم أداء العاملين من قبل رؤسائهم، استخدام الرؤساء أسلوب الأوامر فى التعامل مع الموظفين.

وفى دراسة **آل مذهب**، بعنوان «تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالى» (١٤١٩هـ)، وهى دراسة استطلاعية تمت على عينة عشوائية حجمها (٢٧١) من أعضاء هيئة التدريس السعوديين فى جامعة الملك سعود شاملة لنسبة الثلث من مجتمع البحث الرجالى وجميع أعضاء مجتمع البحث النسائى لقلة عددهن أصلاً، وقد تناولت الدراسة أسباب تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالى والمشاكل التى تحصل من جراء ذلك، فضلاً عن الخسارة الناجمة عن إهدار أموال طائلة فى تعليمهم وتدريبهم وإكسابهم خبرات العمل.

وأهم ما هدفت إليها الدراسة هو معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين على رأس العمل نحو العمل خارج الجامعة، ومعرفة العوامل التى تدفع أعضاء هيئة التدريس للتسرب.

وأهم النتائج التى خلصت إليها هذه الدراسة هى: يعزى التسرب المؤقت والدائم إلى قلة الراتب، ثم قلة العلاوة السنوية فى الراتب، عدم وجود سكن مناسب لأعضاء هيئة التدريس، ثم صعوبة إجراء البحوث والدراسات، وعدم استغلال معارف وقدرات أعضاء هيئة التدريس وعدم تقديرهم من قبل الجامعة. كذلك يعزى التسرب المؤقت والدائم إلى العوامل المهنية المتعلقة بطبيعة عمل أستاذ الجامعة فى المقام الثانى مثل

عـدم الرغبة فى التدريـس، وصقل المعرفة الأكاديمية بالخبـرة العملية، وعدم توافق العمل مع التطلعات المهنية وروتينية العمل الأكاديمى وضعف النشاط للعمل. يلى ذلك العوامل التنظيمية ككثرة العبء التدريسـى وتعارض جدول المحاضرات مع ارتباطات الأعضاء خارج الجامعة وكثرة اللجـان والاجتماعات وعدم تولى مناصب إدارية وبعد الجامعة عن المدينة التى يقيم بها العضو .

وفى دراسة قام بها **عبد الله الحربى** (١٤٢٠هـ) بعنوان: « معوقات سعودة وظائف الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض»، قام الباحث بدراسة ميدانية للتعرف على المعوقات التى تؤثر فى سـعودة وظائف الأطباء فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من خلال تطبيق هذه الدراسة على خمسة مستشفيات فى مدينة الرياض هى: مستشفى القوات المسـلحة، مستشفى الملك خالد الجامعى، مستشفى اليمامة للولادة والأطفال، مستشفى السليمانية، مستشفى الأمير سلمان، وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق عدد مـن الأهداف من أهمها: التعرف على المعوقـات (المالية، والاجتماعية، والتنظيمية والتدريبية) التى تؤثر فى سعودة وظائف الأطباء فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

وقـد توصلت هذه الدراسـة إلى وجود عـدد من المعوقات مرتبة حسـب درجة تأثيرها فى سـعودة وظائف الأطباء بالمستشـفيات الحكومية وهى على النحو التالى: معوقات مالية وتشمل قلة الراتب وعدم السماح للأطباء السعوديين بالعمل فى القطاع الخاص خارج أوقات الدوام الرسـمى. ومعوقـات اجتماعية مثل العمل فى المناوبات الليلية وأثناء الراحات الأسبوعية، تأثير العمل بمهنة الطب فى الواجبات والالتزامات الأسرية. ومعوقات تنظيمية وتتمثل فى قلة أعداد الطلاب والطالبات المقبولين بكليات الطب ومستوى اللغة الإنجليزية لدى الملتحقين بكليات الطب. ومعوقات تدريبية تتمثل فـى عدم توافر الدورات التدريبية فى مقر عمل الطبيب، وعدم توافر فرص الابتعاث فى المستشفيات الحكومية للحصول على مؤهلات أعلى.

وفى دراسة قام بها **فهد التميمى** بعنوان: «التسرب الوظيفى وانعكاساته السلبية علـى الأداء فى جمرك مطار الملـك خالد الدولى» (١٤٢١ هـ)، وهى دراسـة وصفية تناولـت العلاقة بين التسـرب الوظيفـى والأداء، ومجتمع البحث لهذه الدراسـة هم المراقبون الجمركيون فى جمرك مطار الملك خالد الدولى ومديرو الإدارات والأقسام، وقد بلغ مجتمع البحث (٥٥٠) مراقباً، وعدد أفراد العينة (٣٢٧) مراقباً جمركياً منهم (١٧) مديراً للإدارات والأقسـام وقد هدفت الدراسـة إلى: معرفـة رغبة المراقبين

الجمركيين فى مطار الملك خالد الدولى الذين هم فى رأس العمل حول إنهاء خدماتهم فى الجمارك السعودية. ومعرفة أهم العوامل المؤثرة فى آراء المراقبين الجمركيين فى جمرك مطار الملك خالد الدولى للتسرب من عملهم بالجمارك السعودية. كذلك معرفة آراء المسئولين فى جمرك مطار الملك خالد الدولى حول الانعكاسات السلبية التى تطرأ على الأداء بسبب تسرب المراقبين الجمركيين. وأخيراً قياس اختلاف آراء المسئولين الإداريين فى جمرك مطار الملك خالد الدولى عن آراء المراقبين الجمركيين فيما يتعلق بالأسباب الرئيسية للتسرب، وكذلك الآثار السلبية الناتجة عن تسرب المراقبين الجمركيين.

أما أهم النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة فهى: أن عدم رضا المراقبين الجمركيين أفراد العينة عن عملهم كان واضحاً فى بعض معايير الرضا الوظيفى التى حددها الباحث. بلغت نسبة المراقبين الجمركيين أفراد العينة الذين يرغبون فى ترك العمل فى جمرك مطار الملك خالد الدولى نسبة (٦٩,٣٪) وهذه النسبة تعكس عدم رضاهم الحالى مادياً ومعنوياً فى الجمرك. ووجد أن نسبة (٩٥,٧٪) من عينة البحث ترى أن قلة الراتب هو السبب الرئيسى لترك المراقبين للعمل. كما وجد أن نسبة (٧٤٪) من عينة البحث ترى أن زيادة ساعات العمل تؤثر سلباً فى الأداء. ووجد أن آراء غالبية المديرين والمراقبين الجمركيين أفراد العينة تتفق حول الآثار السلبية الناتجة عن تسرب المراقبين الجمركيين من العمل فى جمرك مطار الملك خالد الدولى وهى تتمثل فى تعطيل المسافرين وانخفاض شدة الرقابة وتعطيل التخليص الجمركى وزيادة تكاليف التدريب.

الدراسات الأجنبية:

ركزت أوائل الدراسات الغربية على علامات الاختبارات الموجهة لقياس الشخصية، الذكاء، الاهتمامات والاستعدادات وربطها بالتوجه نحو التسرب. من أوائلها، دراسة لفيتلس (Viteles, 1924) على عينة من الصرافين عددها (٦٨) بهدف تحديد العلاقة ما بين مستوى القدرات اللغوية والحسابية وما بين التسرب. وقد وجدت هذه الدراسة أن هناك علاقة خطية بين الاثنين؛ لأن أعلى مستويات التسرب كانت تحدث بين الصرافين ذوى القدرات المتوسطة. وفى دراسة أخرى لويكرت (Wicert, 1951) على عينة قوامها (٦٩٧) من مأمورى الهاتف ومقدمى الخدمات بهدف قياس العلاقة بين وجود العصبية والتسرب عن طريق قياس نسبة وجود العصبية لدى العينة باستخدام

اختبــار للعصاب، كانت النتيجة عدم وجود أى اختلاف فى نتائج الاختبار بين الباقين فى عملهم والمتسربين.

كما تم بحث العلاقة ما بين العوامل الشخصية والتسرب لتحديد مدى إمكانية اعتبار العوامل الشــخصية مثل العمر ومدة الخدمة وحجم العائلة والمسئوليات العائلية كمنبئات للتســرب فى عدد من البحوث منها على سبيل المثال: دراسة لمينور (Minor, 1958) على عينــة قوامها (٤٤٠) من عاملات النســخ بهــدف قياس العلاقة بين العمر والمســئوليات العائلية وبين التســرب، وكانت النتيجة وجود علاقة سالبة بالنسبة للعمر وعلاقة عكسية بالنســبة للمسئوليات العائلية . أما فدريكو وآخرون (Federico et al, 1976) فقد قاموا بدراســة على عينة مقدارها (٩٦) عاملة فى مؤسســة كرديث يونين، بهدف اختبار تأثير الخصائص الشــخصية وتوافق التوقع للمرتب على التسرب الوظيفى. وقد كانت النتائج على النحو التالى: وجود علاقة سالبة بين كل من العمر، مدة الخدمة وحجم العائلة وبين التســرب الوظيفى – وجود علاقة موجبة بين المسئوليات العائلية وبين التسرب الوظيفى – أنه كلما كان الراتب المدفوع أقل من الراتب المتوقع، زاد التسرب الوظيفى.

وفى دراسة نادرة عن التسرب الوظيفى عند أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة قام لويس (Lewis, 1976) بدراسة على عينة مقدارها (٥١٣) من أعضاء هيئة التدريس فى جامعــات مختلفة. كان الهدف مــن البحث قياس مدى تأثر ولاء أعضاء هيئة التدريس لجامعاتهم، بشــعورهم بالاحترام للجامعة أو لتخصصاتهم المهنية وأثر ذلك فى توجههم نحو التســرب. وقد وجد لويس أن أقل نسبة من التسرب الوظيفى كانت عند الأعضاء الذين شــعروا باحترام عالٍ لجامعاتهم مع شــعورهم باحتــرام منخفض لتخصصاتهم المهنية؛ فى حين حصلت أعلًى معدلات التسرب فى الفئة التى كان لديها شعور بالاحترام المنخفض لجامعاتها مترافق مع شعور بالاحترام العالى لتخصصاتها المهنية.

أمــا تــرك العمل الناجم عن عدم رضا الممرض واغترابه عن عمله، ففى دراســة (أورسولت، ١٩٨٤م) التى تناولت أثر المتغيرات التنظيمية فى ترك العمل لدى الممرضات، فقد وجد أن المشــاركة فى عملية اتخاذ القرارات هى أهم العوامل لجذب الممرضين، كما أن هناك علاقة قوية بين ترك العمل والراتب.

فى دراسة قام بها هنيشك وهولين (Hanisch & Hulin, 1991) على عينة عددها (٣٤٨) مــن العاملين الأكاديميين وغيــر الأكاديميين فى جامعة حكومية لاختبار صحة نموذج وضعه الباحثان لتفســير الانسحاب التنظيمى على أساس من التوجهات العامة فى العمل. وقد عرف الباحثان الانسحاب التنظيمى بأنه يتكون من جزأين هما:

أ - الانسحاب من الوظيفة، أى التخلى عن العمل فى منظمة ما.

ب - الانسحاب من العمل، أى التخلى عن القيام بمسئوليات العمل مع البقاء فيها.

وقد تم التوصل للنتائج التالية:

١ - أن الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عال من التعليم ومن ثم رواتب عالية، يظهرون رضا أكبر عن وظائفهم ويشعرون بأهمية أكبر لأعمالهم؛ لذا هم أقل توجهاً نحو التسرب والعكس صحيح.

٢ - هناك علاقة سلبية بين درجة الرضا عن الحالة الصحية وبين الانسحاب من العمل والانسحاب من الوظيفة.

٣ - هناك تأثير كبير للرضا الوظيفى فى بقية مكونات النموذج سواء كمسبب لهم أو كناتج عنهم.

٤ - الموظفون الأقل رضا عن وظائفهم، أكثر توجهاً نحو التسرب فى عمر مبكر نسبياً.

وفى دراسة ميدانية لرايت (Wright, 1991) استغرقت سنتين قام خلالهما بتجميع معلومات بخصوص الرضا الوظيفى والأداء الوظيفى ومدة الخدمة لعينة مقدارها (١٠٩) من المشرفين الحكوميين فى مؤسسة للضمان الاجتماعى بهدف تحديد الخصائص المميزة للأفراد الذين سيتسربون اختيارياً خلال سنتى الدراسة، وقد كانت النتائج على النحو التالى: كلما ارتفع الرضا الوظيفى قل التسرب. وكلما ارتفع الأداء الوظيفى ارتفع معدل التسرب والعكس صحيح. وكلما ارتفعت مدة الخدمة قلت نسبة التسرب، وترتفع صحة التنبؤ بالتسرب إذا ما تم استخدام العوامل الثلاثة معاً.

فى دراسة أخرى عن مسببات التسرب قام بها إجباريا وجرين هاوس (Igbaria & Greenhaus, 1992) على عينة قدرها (٤٦٤) من عاملى المعلومات فى دلور بنسلفانيا وجنوب نيو جرسى بهدف اختبار مدى صحة نموذج وضعه الباحثان للتعرف على النية للتسرب من خلال متغيرات ديموغرافية وتنظيمية ومهنية وقد كانت النتائج على النحو التالى:

١ - الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى هما أكثر العوامل المؤثرة مباشرة فى النية للتسرب.

٢ - أكثر العاملين قابلية للتسرب هم من فئة الشباب أصحاب التعليم العالى، وذلك من خلال كونهم الفئة ذات الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى الأقلين.

٣ - الإحساس بضغوط الدور يمكن أن يرفع من النية للتسرب عند الموظفين بشكل غير مباشر عن طريق رفع الإحساس بعدم الرضا الوظيفى وقلة الالتزام التنظيمى.

٤ - للخصائص المهنية من راتب وفرص ترقية تأثير غير مباشر فى النية للتسرب.

وفى دراسة لجادى وبشتل (Gaddy & Bechtel, 1995) على عينة من ممرضات بيوت الرعاية الطويلة عددها (٧٦) من اللواتى تركن العمل فعلاً لمعرفة سبب الترك عن طريق مقابلات الخروج، وكانت النتيجة أن غالبية المتسربات كن من الفئة العمرية الصغيرة وقد تركن العمل فى خلال الأشهر الثلاثة الأولى لأسباب هى على الترتيب من أكثر شيوعاً إلى أقلها شيوعاً:

١ - عروض عمل أخرى.

٢ - صراع بين العاملات والإداريين.

٣ - المرتب.

التعليق على الدراسات السابقة:

الدراسات العربية نادرة العدد على الرغم من أهمية الموضوع: إلا أنه على الرغم من ندرتها فقد تناولت بالبحث زوايا مختلفة من موضوع التسرب الوظيفى فى مجتمعات مختلفة. وقد تباينت أهداف هذه الدراسات باختلاف نقاط تركيزها؛ فكان منها ما هدف إلى دراسة الأسباب التى دعت بعض موظفى شركة صناعية أردنية إلى التسرب الفعلى منها فى دراسة الصباغ، أو التركيز على أثر الرضا الوظيفى فى توجه أطباء وزارة الصحة السعودية إلى التسرب منها فى دراسة النمر وبيرهى، أو تحليل مدى أهمية عوامل مثل الدوافع الوظيفية والصفات الوظيفية والضغوط الوظيفية والأسلوب القيادى فى دفع موظفى وموظفات المنظمات الحكومية والخاصة الكويتيين وغير الكويتيين إلى التوجه نحو التسرب فى دراسة الرفاعى. وباستثناء دراسة الصباغ فإن جميع الدراسات العربية السابقة تتفق مع أهداف الدراسة الحالية فى دراستها لأسباب التوجه نحو التسرب وليس التسرب الفعلى، كما اتفقت معظم هذه الدراسات مع الدراسة الحالية فى مجتمع البحث.

أما الدراسات الأجنبية فقد اتصفت بتعددها وشموليتها، إلا أن الدراسات التى تناولت تسرب الكوادر الطبية من المستشفيات الحكومية قليلة جداً، مما يعطى الدراسة الحالية أهمية أكاديمية لملء فراغ بحثى بالنسبة إلى دراسة العوامل التى قد تدفع الكوادر الطبية إلى التسرب الوظيفى ليس على مستوى المملكة فحسب إنما أيضاً على مستوى الدراسات العالمية. كما أن الدراسة الحالية قد انفردت بإضافة الاغتراب الوظيفى والثقة التنظيمية إلى العوامل التى قد تؤدى إلى التسرب الوظيفى بشكل عام.

الفصل الثالث

منهجية البحث

أولاً - منهج البحث العلمى المستخدم فى الدراسة.

ثانياً - مجتمع وعينة البحث.

ثالثاً - أداة البحث وإجراءاتها :

- بناء أداة البحث.
- صدق أداة البحث.
- ثبات أداة البحث.

رابعاً - خطوات تطبيق الدراسة الميدانية.

خامساً - أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

يتناول هذا الفصل منهج البحث العلمى المستخدم فى الدراسة، وحدودها، ويوضح مجتمع وعينة الدراسة. كما يتطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التى تم اتباعها للتحقق من صدقها وثباتها. ويبين أيضاً كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التى تم استخدامها فى معالجة بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

(٣-١) منهج البحث العلمى المستخدم:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على أهم العوامل التى تؤدى إلى التسرب الوظيفى بين الكوادر الطبية فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى الذى يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد فى الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفى يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمى فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١م: ٨٧). كما لا يكتفى هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح (العساف، ١٩٩٥: ١٦٨). كما استعان الباحث بمصادر بحثية من أهمها المراجع والدوريات العلمية، والرسائل والأبحاث العلمية، والإحصاءات والتقارير الصادرة عن الأجهزة الحكومية.

(٣-٢) مجتمع وعينة البحث:

بناء على أهداف الدراسة فقد تحدد المجتمع المستهدف من جميع الكوادر الطبية العاملة بالمستشفيات الحكومية فى مدينة الرياض، التى تدار بواسطة وزارة الصحة أو القطاعات العسكرية أو الجامعات. ومن الممكن النظر إلى مجتمع البحث على أنه مكون من ثلاث طبقات متجانسة وفقاً لنوع الإشراف (الإدارة) لهذه المستشفيات.

الطبقة الأولى: طبقة المستشفيات التى تديرها وزارة الصحة، وعددها (١٢ مستشفى)، ويوجد بها (١٠ آلاف تقريباً) من الكوادر الطبية.

الطبقة الثانية: طبقة المستشفيات التى تديرها وزارة التعليم العالى (مستشفى الملك عبد العزيز الجامعى، ومستشفى الملك خالد الجامعى)، ويوجد بها (٢٦٠٠) من الكوادر الطبية.

الطبقـة الثالثـة: طبقة المستشـفيات التـى تديرها القطاعات العسـكرية (مستشـفيات القوات المسـلحة، مستشفيات الحرس الوطنى، مستشفى قوى الأمن بوزارة الداخلية) ويوجد بها (٢٠ ألف تقريباً) من الكوادر الطبية.

جدول رقم (٣-١) توزيع مجتمع البحث على الطبقات المختلفة

الطبقات	عدد المستشفيات	عدد الكوادر الطبية	النسبة المئوية ٪
المستشفيات التى تديرها وزارة الصحة	١٢ مستشفى.	١٠ آلاف شخص	٣١٪
المستشفيات التى تديرها وزارة التعليم العالى	مستشفى الملك عبد العزيز الجامعى، ومستشفى الملك خالد الجامعى.	٢٦٠٠ شخص	٨٪
المستشفيات التى تديرها القطاعات العسكرية	مستشفيات القوات المسلحة، مستشفيات الحرس الوطنى، مستشفى قوى الأمن.	٢٠ ألف شخص	٦١٪
المجموع	**١٧ مستشفى**	**٣٢٦٠٠ شخص**	١٠٠٪

(المصدر: التقرير الصحى السنوى لعام ١٤٢٤هـ)

أما بالنسبة لتحديد حجم العينة فسوف يقوم الباحث بعدة محاولات لعمل موازنة بين نسبة الخطأ والتكلفة (متمثلة فى حجم العينة)، وللوصول إلى حجم معقول للعينة يتم تطبيق المعادلة التالية، بافتراض المعاينة مع الإحلال (أبو شعر ١٩٩٧: ١٣٤- ١٣٥) المعادلة (١):

حيث: (n) حجم العينة

$$n = \frac{Z^2 \; P(1-P)}{d^2} \quad \ldots\ldots (١)$$

(P) النسـبة التقديرية لسـمة معينة فى المجتمع المستهدف وهى تمثل هنا نسبة التسـرب الوظيفى فى المجتمع، ومن الطبيعـى أن تكون قيمة (P) غير معلومة، لذلك فإننا إما أن نقوم بتقدير هذه النسـبة من عينة اسـتطلاعية وإما أن نسـتعيض عنها بالقيمة (٠,٥) التى تعطى أكبر حجم ممكن للعينة.

(d) خطأ المعاينة المســموح به عند تقدير نســبة المجتمع (درجة الدقة المطلوبة) وتقدر عادة بأى قيمة محصورة ما بين (٠,٠٥ و ٠,٠١).

(Z) القيمة الجدولة المســتخرجة من جدول التوزيع الطبيعى بمستوى ثقة معين، وعموماً فإن قيمة (Z) تقدرب (١,٩٦) إذا كان مســتوى الثقة (٩٥٪) وتقدر بـ (٢,٥٨) إذا كان مستوى الثقة (٩٩٪).

وبافتــراض أن درجة الثقة المطلوبة هى (٩٥٪) ومن ثم فإن (Z) تقدر بـ (١,٩٦)، وبافتراض أن نسبة الأخطاء المقبولة هى (٣٪) بمعنى أن (d) تقدر بـ (٠,٠٣) ومن ثم يصبح حجم العينة هو:

$$n = \frac{(1.96)^2 \ (.50)\ (.50)}{(0.03)^2} = 1067 \quad ....(٢)$$

ويكــون حجــم العينة هذا (n) نهائياً إذا كان كســر المعاينة (n/N) أصغر من (٠,١٠) حيــث (N) تمثــل حجم المجتمع، أما إذا كان كســر المعاينة أكبر من (٠,١٠) فيصبــح هذا الحجم مبدئياً ويرمز له بالرمــز (no) ويكون الحجم النهائى للعينة هو (أبو شعر ١٩٩٧م: ١٣٥) المعادلة (٣):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad ....(٣)$$

لأن (N) هنا هى عدد الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث (مجتمع البحث) = (٣٢٦٠٠) كادر طبى (من سجلات المستشفيات)، ومن ثم فإن نسبة المعاينة تكون:

$$\frac{n}{N} = \frac{1067}{32600} = 0.0327 \leq 0.05$$

ومن ثم فإن حجم العينة (١٠٦٧) من الكوادر الطبية سوف يكون نهائياً ولا نحتاج إلى المعادلة رقم (٣)، ونظراً لتوقع وجود نســبة لعدم الاستجابة، فسوف يتم رفع هذا العدد إلى أقرب عدد مئوى (١١٠٠).

تصميم العينة:

تم تصميم العينة على أساس سحب عينة عشوائية طبقية مرحلية حجمها (١١٠٠) تقريباً من الكوادر الطبية، وذلك كما يلى:

المرحلـة الأولـى: قــام فيها الباحــث بأخذ عينة عشــوائية مكونة من خمســة مستشــفيات (٣٠٪ تقريباً من إجمالى عدد المستشفيات البالغ عددها ١٧ مستشفى) باحتمال يتناســب مع عدد الكوادر الطبية فــى كل منها حيث يكون احتمال اختيار كل مستشــفى هو عدد الكوادر الطبية فى تلك المستشــفى مقسوماً على العدد الإجمالى للكوادر الطبية فى مستشفيات مدينة الرياض بحيث تعكس عينة المستشفيات مستويات ديموجرافية واقتصادية واجتماعية مختلفة.

المرحلـة الثانيـة: قام فيها الباحـث بتوزيع حجم العينة الكلى (١١٠٠) كادر طبى على المستشــفيات المختارة بما يتناسب مع حجم الكوادر الطبية فى المستشفى مختارة (العينة الطبقية باســتخدام أســلوب التوزيع المتناســب)، باســتخدام القانون التالى (أبو شعر ١٩٩٧م: ٢٢٠):

حجم العينة الخاص بالطبقة رقم (ر) =

حجم العينة الكلية (١١٠٠) × نسبة الطبقة رقم (ر)

ومن ثم يكون توزيع العينة المكونة من (١١٠٠) كادر طبى على الطبقات (المستشفيات) المختلفة كما يلى:

جدول رقم (٣-٢) توزيع عينة البحث على الطبقات المختلفة

الطبقات	عدد المستشفيات المختارة	عدد الكوادر الطبية
المستشفيات التى تديرها وزارة الصحة.	مجمع الرياض الطبى، مستشفى الأمير سلمان.	٣٤١
المستشفيات التى تديرها وزارة التعليم العالى.	مستشفى الملك خالد الجامعى بالرياض.	٨٨
المستشفيات التى تديرها القطاعات العسكرية.	مستشفى القوات المسلحة، مستشفى قوى الأمن.	٦٧١
المجموع	٥ مستشفيات	١١٠٠

المرحلة الثالثة: قام فيها الباحث بتوزيع نصيب كل مستشفى مختارة فى المرحلة السابقة على فئات الكوادر الطبية المختلفة (أطباء، تمريض، فنيين) حسب نسبة وجود هذه الفئات فى المستشفى محل البحث.

المرحلـة الرابعـة: قام الباحث فيها بالاختيار العشـوائى للعـدد المطلوب من كل مستشفى مختار ولكل فئة من الكوادر الطبية.

ونلاحـظ أن اختيـار العينة بهذا الأسـلوب يضمن أن تكون مرجحـة ذاتياً على مستوى المستشفيات والكوادر الطبية.

ومن ثم يكون نوع العينة عشوائية طبقية مرحلية كما يلى:

١ - تتمثل العشـوائية فـى اختيار مفردات العينة (الكوادر الطبية) من المستشـفيات والفئات الوظيفية المختارة.

٢ - توصـف بأنهـا طبقيـة؛ لأنه قد تم توزيـع مفرداتها على طبقات بالمستشـفيات الحكومية فى مدينة الرياض بما يتناسب مع أعداد الكوادر الطبية بكل طبقة.

٣ - تعـد العينة مرحلية لعدم توافر إطـار كامل بمفردات مجتمع البحث منذ البداية، ولكى يتم الوصول إليه على مراحل - تحديد الطبقات - اختيار المستشـفيات من كل طبقة، ثم تحديد طبقات كل مستشفى ثم الاختيار من داخل الطبقة وهكذا.

وبعد تطبيق أداة البحث على أفراد العينة المختارين، تمكن الباحث من اسـتعادة (٧٥٠) اسـتبانة من أصل (١١٠٠) أى بنسبة (٦٨٪)، وكانت نسب الاستجابات العائدة من الطبقات (المستشفيات محل الدراسة) ما بين (٥٧٪، ٩١٪) وهى من النسب المقبولة فى العلوم السـلوكية، وكانت أقل نسبة إعادة فى الاستبانات (٥٧٪ تقريباً) من الطبقة الثالثة الخاصة بالمستشـفيات التى تديرها القطاعات العسـكرية لمـا لها من طبيعة خاصة، والجدول التالى يوضح توزيع الاستبانات العائدة على الطبقات المختلفة:

جدول رقم (٣-٣) عدد ونسبة الاستبانات العائدة والمكتملة البيانات

الطبقات	عدد المستشفيات	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات العائدة	نسبة الاستبانات العائدة
المستشفيات التى تديرها وزارة الصحة.	مجمع الرياض الطبى، مستشفى الأمير سلمان.	٣٤١	٢٨٦	٨٤٪ تقريباً
المستشفيات التى تديرها وزارة التعليم العالى.	مستشفى الملك خالد الجامعى بالرياض.	٨٨	٧٩	٩١٪ تقريباً
المستشفيات التى تديرها القطاعات العسكرية.	مستشفى القوات المسلحة، مستشفى قوى الأمن.	٦٧١	٣٨٥	٥٧٪ تقريباً
المجموع	٥ مستشفيات	١١٠٠	٧٥٠	٦٨٪ تقريباً

وكان توزيع أفراد عينة البحث (الكوادر الطبية) المختارين حسب الخصائص الشخصية والوظيفية كما يلى:

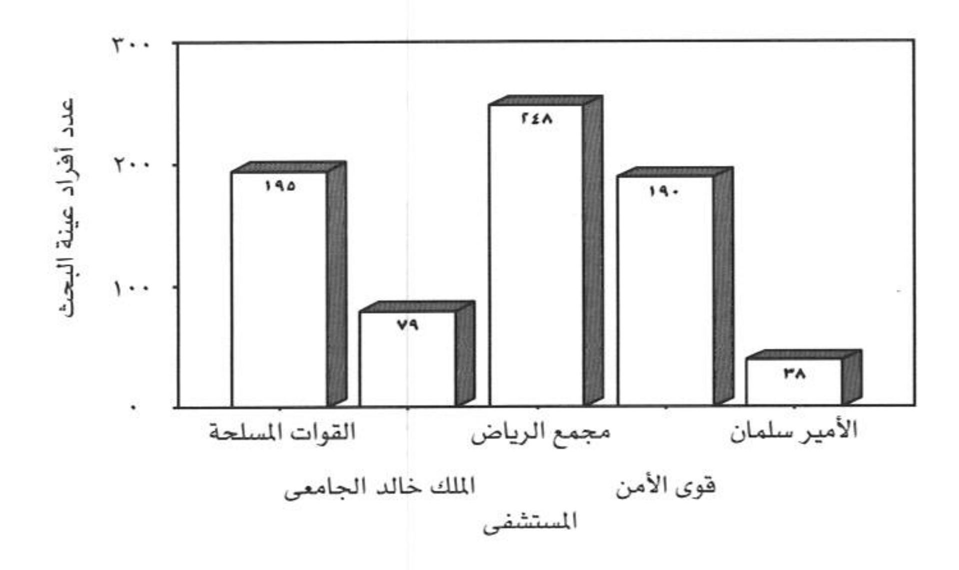
١ - المستشفى الذى يعملون فيه:

يتضح من الجدول رقم (٣-٤) والشكل البيانى رقم (٣-١) أن أكثر المستشفيات تمثيلاً فى عينة البحث هو «مجمع الرياض الطبى» إذ مثل ما نسبته (٣٣,١٪) من إجمالى أفراد البحث يليه «مستشفى القوات المسلحة» ومثلت ما نسبته (٢٦٪)، ثم «مستشفى قوى الأمن» بنسبة (٢٥,٣٪)، ثم «مستشفى الملك خالد الجامعى» بنسبة (١٠,٥٪)، وأخيراً «مستشفى الأمير سلمان» بنسبة (٥,١٪).

جدول رقم (٣-٤) توزيع أفراد العينة حسب المستشفى الذى يعملون فيه

المستشفى	عدد أفراد عينة البحث (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
القوات المسلحة	١٩٥	٢٦,٠
قوى الأمن	١٩٠	٢٥,٣
مجمع الرياض الطبى	٢٤٨	٣٣,١
الأمير سلمان	٣٨	٥,١
الملك خالد الجامعى	٧٩	١٠,٥
المجموع	٧٥٠	٪١٠٠

شكل رقم (٣-١) توزيع عينة البحث حسب المستشفى الذى يعملون فيه



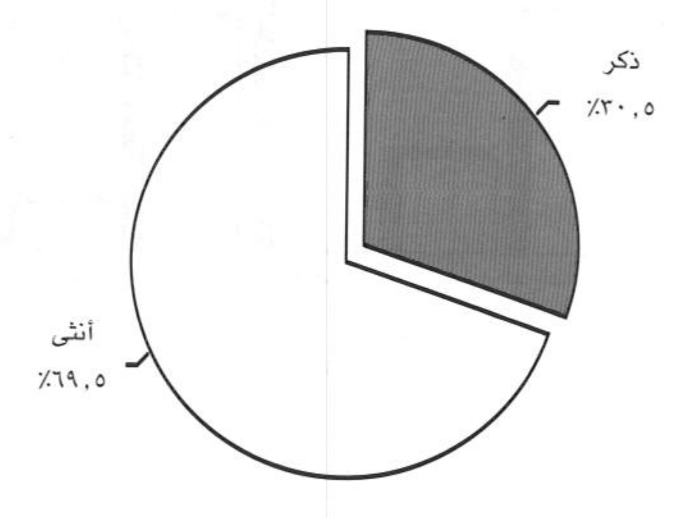
٢ - الجنس:

يتضح من الجدول رقم (٣-٥) والشكل البيانى رقم (٣-٢) أن غالبية من شملتهم الدراســة كانوا من الإناث بنسبة (٦٩,٥٪)، والباقى هم من الذكور بنسبة (٣٠,٥٪)، وهذا يتفق مع الإحصائيات التى تشــير إلى ارتفاع نســبة مســاهمة المرأة فى القطاع الصحى، إذا ما علمنا أن الفئة الســائدة العاملة فى المجال الصحى هى فئة التمريض وأن غالبية هذه الفئة هى من العنصر النسائى.

جدول رقم (٣-٥) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
ذكر	٢٢٩	٣٠,٥
أنثى	٥٢١	٦٩,٥
المجموع	٧٥٠	٪١٠٠

شكل رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



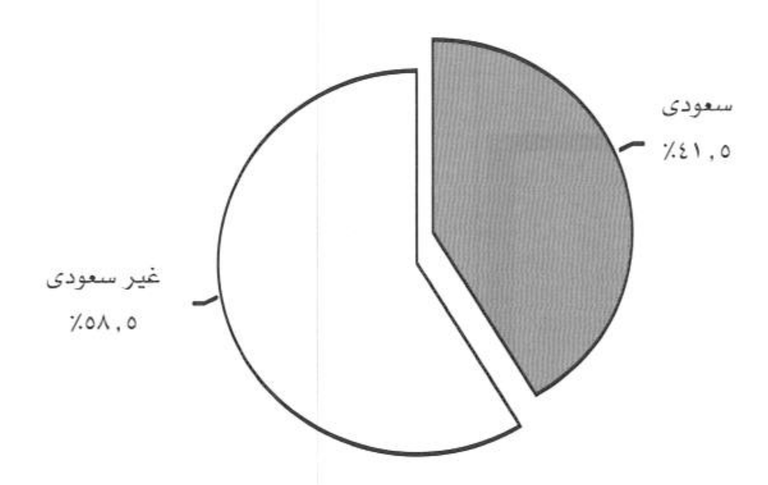
٣ - الجنسية:

يتضـــح من الجدول رقم (٣-٦) والشـــكل البيانى رقم (٣-٣) أن أكثر من نصف أفراد الدراســـة كانوا من غير الســـعوديين بنســـبة (٥٨,٤٪) أما السعوديون فيمثلون (٤١,٥٪) مـــن إجمالـــى أفراد الدراســـة. وهذا يتفق مع وجود نســـبة عالية من غير السعوديين فى القطاع الصحى بالمملكة وخصوصاً الكوادر الطبية.

جدول رقم (٣-٦) توزيع أفراد العينة حسب الجنسية

الجنسية	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
سعودى	٣١١	٤١,٥
غير سعودى	٤٣٩	٥٨,٥
المجموع	٧٥٠	٪١٠٠

شكل رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب الجنسية



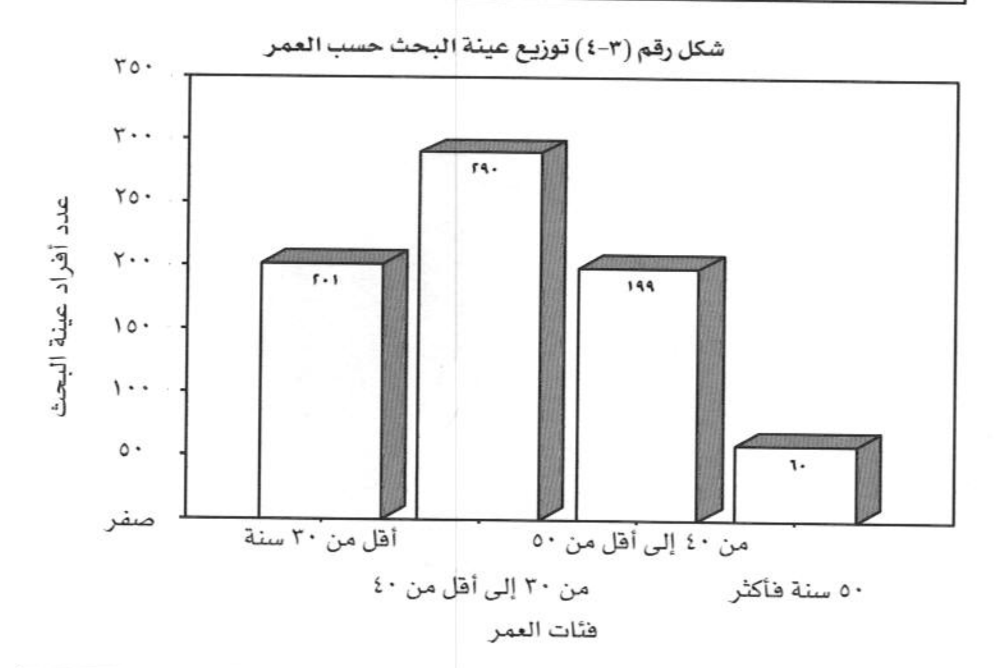
٤ - العمر أو (السن):

يتضح من الجدول رقم (٣-٧) والشـــكل البيانى رقم (٣-٤) أن الفئة العمرية الشـــائعة هى الفئة من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة وشكلت ما نسبته (٣٨,٧٪)، يليها الفئة العمرية أقل من (٣٠) سنة وشكلت ما نسبته (٢٦,٨٪)، ثم الفئة العمرية من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة بنسبة (٢٦,٥٪). أما أقل النسب فكانت للفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) ونسبتها (٨٪).

جدول رقم (٣-٧) توزيع أفراد العينة حسب العمر (السن)

فئات العمر	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
أقل من ٣٠ سنة	٢٠١	٢٦,٨
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٢٩٠	٣٨,٧
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٩٩	٢٦,٥
٥٠ سنة فأكثر	٦٠	٨,٠
المجموع	٧٥٠	٪١٠٠

شكل رقم (٣-٤) توزيع عينة البحث حسب العمر



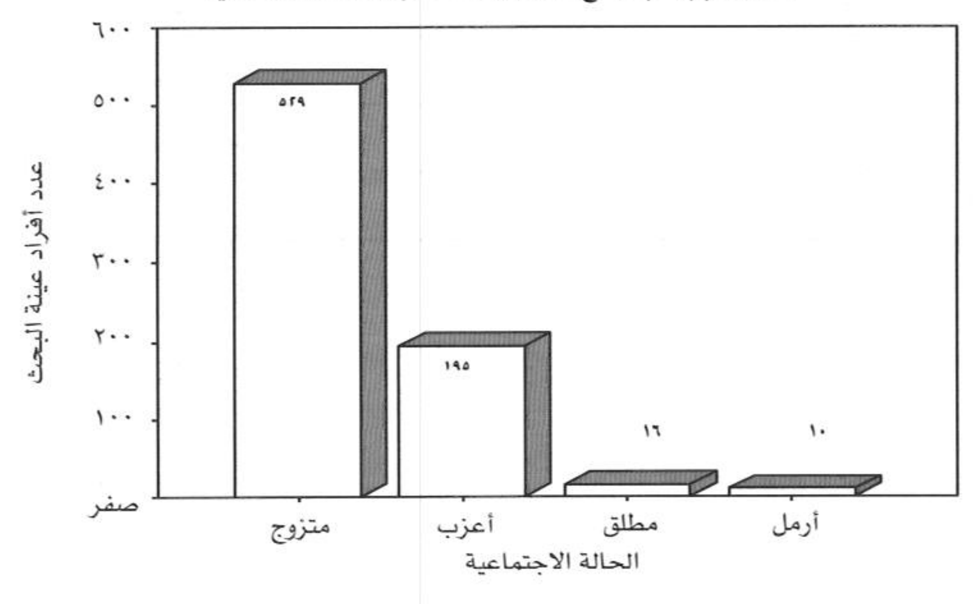
٥ - الحالة الاجتماعية:

يتضـــح من الجـــدول رقم (٣-٨) والشـــكل البيانى رقـــم (٣-٥) أن غالبية الذين شملتهم الدراسة كانوا من المتزوجين بنسبة (٧٠,٥٪)، والباقى كانوا من غير المتزوجين بنســـبة (٢٩,٥٪)، وكان منهم مطلقون بنســـبة (٢,١٪)، أما فئة أرمل فكانت نســـبتها (١,٣٪) فقط من بين أفراد الدراسة، مما يدل على الاستقرار الاجتماعى بين الكوادر الطبية العاملة فى المستشفيات محل الدراسة.

جدول رقم (٣-٨) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
متزوج	٥٢٩	٧٠,٥
أعزب	١٩٥	٢٦,١
مطلق	١٦	٢,١
أرمل	١٠	١,٣
المجموع	٧٥٠	٪١٠٠


شكل رقم (٣-٥) توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية



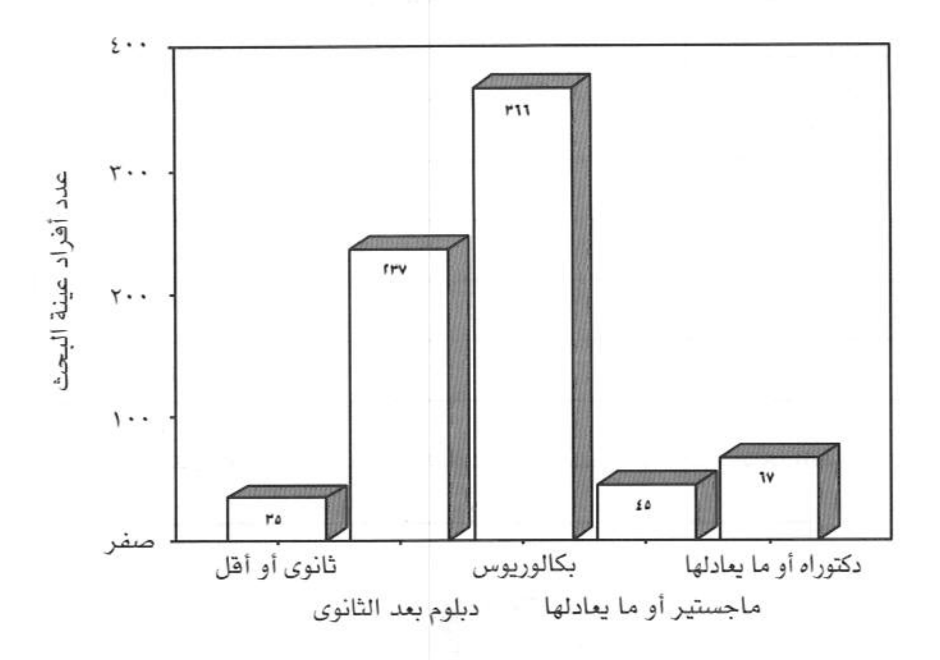
٦ - المستوى التعليمي:

يتضح من الجدول رقم (٣-٩) والشكل البياني رقم (٣-٦) أن أقل النسب كانت لمن يحملون مؤهلاً ثانوياً أو أقل بنسبة (٤,٧٪)، ومؤهل ماجستير وما يعادلها بنسبة (٦٪)، ثم مؤهل دكتوراه بنسبة (٨,٩٥)، ثم مؤهل دبلوم بعد الثانوى بنسبة (٣١,٦ ٪). فى حين كان مؤهل بكالوريوس هو المؤهل الشائع (٤٨,٨٪) بين أفراد الدراسة، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمى بين الكوادر الطبية العاملة فى المستشفيات محل الدراسة، وهذه النتيجة تؤكد على أن العمل فى القطاع الصحى يتطلب كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً عالياً.

جدول رقم (٣-٩) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمى

المؤهل الجامعى	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
ثانوى أو أقل	٣٥	٤,٧
دبلوم بعد الثانوى	٢٣٧	٣١,٦
بكالوريوس	٣٦٦	٤٨,٨
ماجستير أو ما يعادلها	٤٥	٦,٠
دكتوراه أو ما يعادلها	٦٧	٨,٩
المجموع	٧٥٠	٪١٠٠

شكل رقم (٣-٦) توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمى



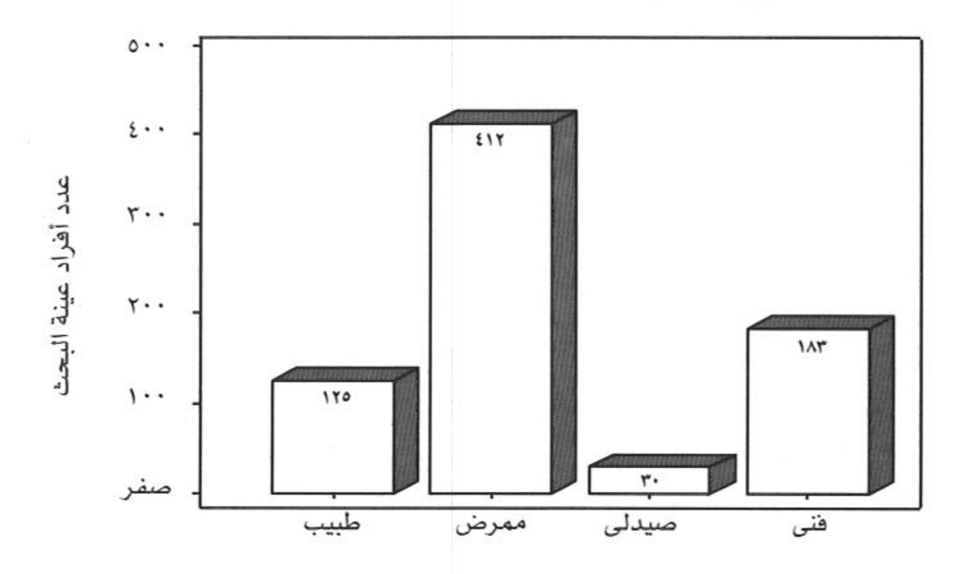
٧ - مسمى الوظيفة:

يتضح من الجدول رقم (٣-١٠) والشكل البيانى (٣-٧) أن الفئة الوظيفية الشائعة بين أفراد الدراسة هى فئة التمريض بنسبة (٥٤,٩٪) من إجمالى أفراد الدراسة من الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة، يلى هذه الفئة الفنيون بنسبة (٢٤,٤٪) ثم فئة الأطباء بنسبة (١٦,٧٪)، أما أقل الفئات الوظيفية فكانت فئة صيدلى بنسبة (٤٪). وهذه النسب بوجه عام تتفق مع وزن هذه الفئات فى المستشفيات محل البحث مما يدل على أن العينة اختيرت بحيث تشمل كل الفئات الوظيفية فى تلك المستشفيات.

جدول رقم (٣-١٠) توزيع أفراد العينة حسب مسمى الوظيفة

الفئة الوظيفية	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
طبيب	١٢٥	١٦,٧
ممرض	٤١٢	٥٤,٩
صيدلى	٣٠	٤,٠
فنى	١٨٣	٢٤,٤
المجموع	٧٥٠	٪١٠٠

شكل رقم (٣-٧) توزيع عينة البحث حسب مسمى الوظيفة - الكادر الطبى



٨ - عدد سنوات الخدمة فى المستشفى:

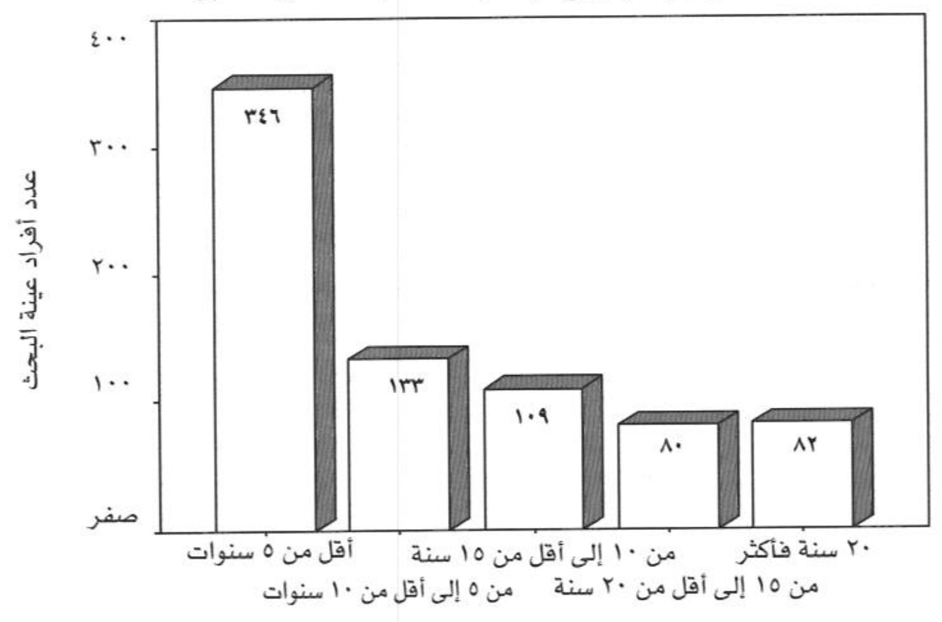
يتضح من الجدول رقم (٣-١١) والشكل البيانى رقم (٣-٨) أن أعلى نسبة لسنوات الخدمة كانت أقل من (٥) سنوات هى (٤٦,١٪)، يليها سنوات الخدمة من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات بنسبة (١٧,٧٪)، أما أقل النسب فكانت للعاملين الذين تراوح

مدة خدمتهم بين ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة بنسبة (١٠,٧٪) وأيضاً للعاملين الذين تزيد مدة خدمتهم على (٢٠) سـنة بنسبة (١٠,٩٪). وهذا يدل بوجه عام على عدم وجود اسـتقرار وظيفى للكوادر الطبية العاملة داخل المستشـفيات محل البحث، وقد يرجع ذلك إلى أن غالبية الموظفين هم من غير السعوديين (متعاقدين).

جدول رقم (٣-١١) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
أقل من ٥ سنوات	٣٤٦	٤٦,١
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٣٣	١٧,٧
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٠٩	١٤,٥
من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٨٠	١٠,٧
٢٠ سنة فأكثر	٨٢	١٠,٩
المجموع	٧٥٠	٪١٠٠

شكل رقم (٣-٨) توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة

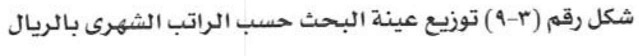


٩ - الراتب الشهرى:

يتضح من الجدول رقم (٣-١٢) والشــكل البيانى رقم (٣-٩) أن المرتب الشهرى الشائع بين أفراد الدراسة هو أقل من ٥٠٠٠ ريال بنسبة (٤٨,٩٪) من إجمالى أفراد الدراسة، يلى هذه الفئة فئة من (٥٠٠٠) إلى أقل من (١٠٠٠٠) ريال بنسبة (٢٨,٧٪)، أما أقل النســب فكانت للأفراد الذين يحصلون علــى راتب من (١٥٠٠٠) ريال فأكثر وهى (٩,٦٪). ويتضح مما ســبق ضعف الرواتب الشهرية بوجه عام فى المستشفيات محل البحث، وخصوصاً إذا ما أخذنا فى الحســبان أن (٨٩,٧٪) من الكوادر الطبية العاملــة فى تلك المستشــفيات لا يوجد لديهم مصدر آخــر للدخل غير الراتب (انظر جدول رقم ٣-١٣ والشكل البيانى رقم ٣-١٠).

جدول رقم (٣-١٢) توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهرى بالريال

فئات الراتب الشهرى بالريال	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
أقل من (٥٠٠٠) ريال	٣٦٧	٤٨,٩
من (٥٠٠٠) إلى أقل (١٠٠٠٠) ريال	٢١٥	٢٨,٧
من (١٠٠٠٠) إلى أقل (١٥٠٠٠) ريال	٩٦	١٢,٨
(١٥٠٠٠) ريال فأكثر	٧٢	٩,٦
المجموع	٧٥٠	٪١٠٠

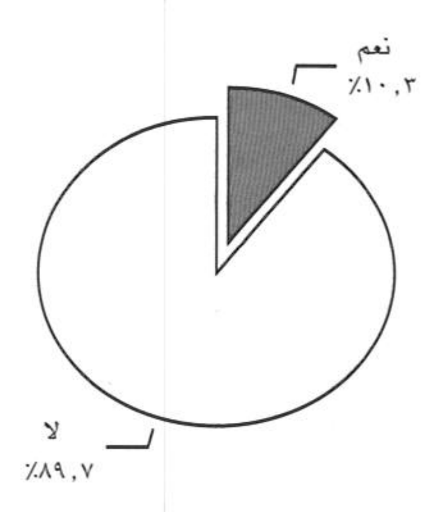

شكل رقم (٣-٩) توزيع عينة البحث حسب الراتب الشهرى بالريال



جدول رقم (٣-١٣) توزيع أفراد العينة حسب وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب

هل يوجد مصدر آخر للدخل	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
نعم	٧٧	١٠,٣
لا	٦٧٣	٨٩,٧
المجموع	٧٥٠	٪١٠٠

شكل رقم (٣-١٠) توزيع عينة البحث حسب وجود مصدر آخر للدخل



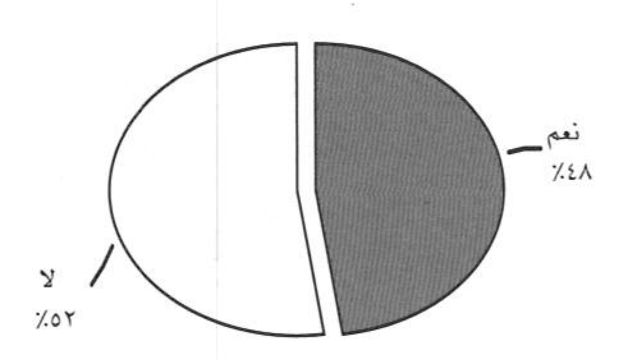
١٠ - الالتحاق بدورات تدريبية:

يتضح من الجدول رقم (٣-١٤) والشكل البيانى رقم (٣-١١) أن أكثر من نصف أفــراد عينة البحث (٥٢٪) لم يتم ابتعاثهــم أو تدريبهم فى مجال التخصص من قبل جهة العمل، وهذا قد يؤثر ســلباً فى شــعور الموظفين بعدم الرضا تجاه فرص التطور والتقدم المتاحة لهم فى العمل، ومن ثم تسربهم من المستشفيات التى يعملون فيها.

جدول رقم (٣-١٤) توزيع أفراد العينة حسب الالتحاق بدورات تدريبية

الالتحاق بدورات تدريبية	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
نعم	٣٦٠	٤٨,٠
لا	٣٩٠	٥٢,٠
المجموع	٧٥٠	٪١٠٠

شكل رقم (٣-١١) توزيع عينة البحث حسب الالتحاق بدورات تدريبية



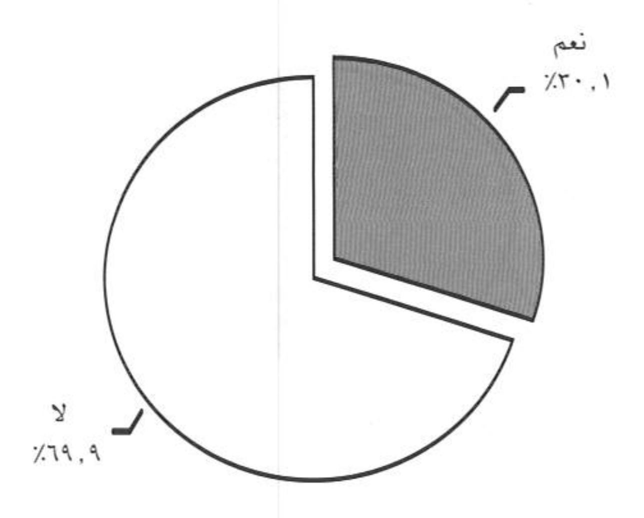
١١ - التكليف بأعمال أخرى تختلف عن أعمال الوظيفة الأصلية:

يتضح من الجدول رقم (٣-١٥) والشكل البيانى رقم (٣-١٢) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (٦٩,٩٪) لا يكلفون بأعمال أخرى تختلف عن أعمال الوظيفة الأصلية، وهذا قد يؤثر سلباً أو إيجاباً فى شعور الموظفين بعدم الرضا تجاه فرص التطور والتقدم المتاحة لهم فى العمل، ومن ثم تسربهم من المستشفيات التى يعملون فيها .

جدول رقم (٣-١٥) توزيع أفراد العينة حسب التكليف بأعمال أخرى تختلف عن أعمال الوظيفة الأصلية

التكليف بأعمال أخرى تختلف عن أعمال الوظيفة الأصلية	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
نعم	٢٢٦	٣٠,١
لا	٥٢٤	٦٩,٩
المجموع	٧٥٠	٪١٠٠

شكل رقم (٣-١٢) توزيع عينة البحث حسب التكليف بأعمال أخرى



(٣-٣) أداة البحث وإجراءاتها:

(٣-٣-١) بناء أداة البحث:

بعد أن تم اختيار الاستبانة وسيلةً للتعرف على أهم العوامل (أو الأسباب) التى تؤدى إلى التسرب الوظيفى بين الكوادر الطبية فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، تم عمل عدد من الخطوات التنفيذية لضمان تناسب الاستبانة مع الغرض الذى صممت من أجله وذلك على النحو التالى:

- تم القيام بالمراجعة العلمية لعدة استبانات استخدمت فى دراسات سابقة حول التسرب الوظيفى بوجه خاص، وكذلك بعض الاستبانات التى استخدمت فى دراسات سابقة عن الرضا الوظيفى، الالتزام (الولاء) التنظيمى، الاغتراب الوظيفى، الثقة التنظيمية ومن بينها تلك الدراسات التى تم استعراضها فى هذه الدراسة ضمن أدبيات الدراسة، مثل الاستبانة التى استخدمت فى دراسة (رشيد، ٢٠٠٣م) عن الثقة التنظيمية فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (عنوز، ١٩٩٩م) عن الاغتراب الوظيفى ومصادره فى القطاع الصحى الأردنى.

- تم الاطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات السابقة فى مجال حركة القوى العاملة والرضا الوظيفى والالتزام (الولاء) التنظيمى، والاغتراب الوظيفى، والثقة التنظيمية والحوافز ودوران العمل.

- بعد ذلك تم عرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين فى مجال العلوم الإدارية والإدارة الصحية بكل من معهد الإدارة العامة وجامعة الملك سعود لإجراء التعديلات اللازمة عليها وتحكيمها.

- تم عرض هذه الاستبانة على عينة من الموظفين بالمستشفيات محل الدراسة والاستفسار منهم إذا كانت بنود وتساؤلات الاستبانة واضحة ومفهومة لهم للتأكد من وضوح الاستبانة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالى:

أ - **الجزء الأول:** يشمل البيانات (المتغيرات) الأولية:

وهى متغيرات مستقلة تم وضعها فى مستوى قياس «اسمى أو رتبى أو نسبى»، وشملت البيانات الأولية (الشخصية والوظيفية) لعينة أفراد الدراسة من الكوادر الطبية مثل (المستشفى الذى تعمل فيه، الجنس، الجنسية، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، الفئة الوظيفية (مسمى الوظيفة)، عدد سنوات الخدمة فى المستشفى الذى تعمل فيه الآن، الراتب الشهرى،......إلخ).

كما احتوى هذا الجزء على سؤال أفراد الدراسة (السؤال ١٣ فى هذا الجزء) عما إذا كانوا يفكرون أو ينوون ترك العمل فى الوظيفة الحالية التى يشغلونها، ويعد هذا المتغير هو المتغير التابع الأساسى فى هذه الدراسة، ونظراً لوضعه فى مستوى قياس اسمى: فإنه سوف يتم استخدام أساليب إحصائية معينة وخاصة للتعامل مع هذه النوعية من المتغيرات مثل أساليب مربع كاى، ونموذج الانحدار اللوجيستى (مراد، ٢٠٠٠م: ٢٠).

ب - **الجزء الثانى** - يشمل محاور الدراسة الأساسية التى من خلالها يتم التعرف على أهم العوامل (الأسباب) التى تودى إلى الرغبة فى هذا العمل:

هى متغيرات مستقلة تم وضعها فى مستوى قياس « فئوى ، وتكونت من (٥٦) عبارة موجهة لعينة الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة، وموزعة على أربعة محاور رئيسية كما يلى:

المحور الأول - الرضا الوظيفى:

يتكــون مقياس هذا المتغير (المحور) من (١٦) عبــارة أعدت لقياس آراء الكوادر الطبية فى المستشــفيات محل الدراسة نحو مدى شعورهم بـ « الرضا الوظيفى» وهذه العبارات موضحة فى الاستبانة. وكانت جميع العبارات إيجابية تجاه الرضا.

المحور الثانى - الالتزام (الولاء) التنظيمى:

يتكــون مقياس هذا المتغير (المحور) من (١٣) عبــارة أعدت لقياس آراء الكوادر الطبية فى المستشــفيات محل الدراسة نحو مدى شعورهم بـ «الولاء التنظيمى»، وهذه العبارات موضحة فى الاستبانة. وكانت جميع العبارات إيجابية، فيما عدا العبارة رقم (٣)، والعبارة رقم (٧)، والعبارة رقم (١٠) فكانت عبارات سلبية تجاه الالتزام، وقد تم معالجة هذه العبارات (تغيير التكويد) عند التحليل الاستدلالى.

المحور الثالث - الاغتراب الوظيفى:

يتكون مقيــاس هذا المتغير (المحور) من (١٥) عبارة أعــدت لقياس آراء الكوادر الطبية فى المستشــفيات محل الدراسة نحو مدى شــعورهم بـ « الاغتراب الوظيفى»، وهذه العبارات موضحة فى الاستبانة. وكانت جميع العبارات إيجابية تجاه الاغتراب، فيمــا عدا العبارة رقم (٧)، فكانت عبارة ســلبية تجاه الاغتراب، وقد تم معالجة هذه العبارة (تغيير التكويد) عند التحليل الاستدلالى.

المحور الرابع - الثقة التنظيمية:

يتكون مقيــاس هذا المتغير (المحور) من (١٢) عبارة أُعــدت لقياس آراء الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة نحو مدى شعورهم بـ « الثقة التنظيمية»، وهذه العبارات موضحة فى الاستبانة. وكانت جميع العبارات إيجابية تجاه الثقة التنظيمية، فيما عدا العبارة رقم (٤)، والعبارة رقم (٥)، والعبارة رقم (١٠) فكانت عبارات سلبية تجــاه الثقة التنظيمية، وقــد تم معالجة هذه العبارات (تغييــر التكويد) عند التحليل الاستدلالى.

وقــد تبنى الباحث فى إعداد هذا الجزء الشــكل المغلق (Closed Questionnaire) الذى يحدد الاســتجابات المحتملة لكل ســؤال. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذى النقاط الخمس لقياس العبارات (البنود) الـ (٥٦) الســابقة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالى:

(١) غير موافق بتاتاً، (٢) غير موافق، (٣) محايد، (٤) موافق، (٥) موافق بشدة.

وطُلب من المبحوثين (الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث) تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

(٣-٣-٢) صدق أداة البحث:

صدق الاستبانة يعنى التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥م: ٤٢٩)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الصدق الظاهرى للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة البحث فى صورتها الأولية على عدد كبير من المحكمين، وروعى فى اختيارهم أن يكونوا من ذوى التخصصات ذات الصلة بموضوع البحث مثل: الإدارة العامة، الإدارة الصحية، والسلوك التنظيمى، وتطوير المنظمات، وعلم النفس التنظيمى، ومنهجية البحوث، والإحصاء.

وقد طالب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم فى مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت له، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور أو البعد الذى تنتمى إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات البحث الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لازمة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم فى الاستبانة.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التى أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التى اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها. وبلغ عدد عبارات الاستبانة فى صورتها النهائية كما ذكر (١٣) عبارة للجزء الأول، (٥٦) عبارة للجزء الثانى. ويوضح الملحق رقم (١) الاستبانة فى صورتها النهائية.

الصدق البنائى (الاتساق الداخلى) لأداة البحث:

بعد التأكد من الصدق الظاهرى لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة عشوائية استطلاعية قوامها (٥٠) من الكوادر الطبية العاملة فى المستشفيات محل البحث، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلى لأداة البحث من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذى تنتمى إليه تلك العبارة، وذلك لكل محور من محاور البحث.

ويوضـــح الجدول رقــم (٣-١٦) معاملات ارتباط بيرســـون للبعد (المحور) الأول الخاص بـ « الرضا الوظيفى ».

جدول رقم (٣-١٦) معاملات الارتباط بين درجات عبارات البعد

الأول مع الدرجة الكلية لهذا البعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٦٢٨ **	٩	٠,٥٢٤**
٢	٠,٥١٥**	١٠	٠,٩٣**
٣	٠,٦٠٣**	١١	٠,٥٠٩**
٤	٠,٦١٣**	١٢	٠,٧٤٠**
٥	٠,٢٥٣*	١٣	٠,٥٨٤**
٦	٠,٣٥٥*	١٤	٠,٦٣١**
٧	٠,٤١٩**	١٥	٠,٥٢٩**
٨	٠,٦٧٣**	١٦	٠,٧١٥**

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٣-١٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميـــع عبارات بعد «الرضا الوظيفى» موجبة وقــد راوحت بين (٠,٧٤٠) فى حدها الأعلى أمام العبارة رقم (١٢)، وبين (٠,٢٥٣) فى حدها الأدنى أمام العبارة رقم (٥)، وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ما عدا العبارتين الخامســة والسادسة فهما ذاتا دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يشير إلى الاتساق الداخلى بين عبارات البعد الأول (الرضا الوظيفى).

أما الجدول رقم (٣-١٧) فيوضح معاملات ارتباط بيرسون للبعد (المحور) الثانى الخاص بـ «الالتزام التنظيمى».

جدول رقم (٣-١٧) معاملات الارتباط بين درجات عبارات البعد الثانى

مع الدرجة الكلية لهذا البعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٤٩٢**	٨	٠,٧٧٠**
٢	٠,٧٨٠**	٩	٠,٧٨٢**
٣	٠,٤٣٢*	١٠	٠,٤٤٩**
٤	٠,٤٣٢**	١١	٠,٦٣٥**
٥	٠,٦٥٢**	١٢	٠,٣٢١**
٦	٠,٨٢٤**	١٣	٠,٦٨٩**
٧	٠,٢٠١*		

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٣-١٧) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الثانى « الالتزام التنظيمى» موجبة وقد راوحت بين (٠,٨٢٤) فى حدها الأعلى أمام العبارة رقم (٦)، وبين (٠,٢٠١) فى حدها الأدنى أمام العبارة رقم (٧)، ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ماعدا العبارة السابعة فهى دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يشير إلى الاتساق الداخلى بين عبارات البعد الثانى (الالتزام التنظيمى).

أما الجدول رقم (٣-١٨) فيوضح معاملات ارتباط بيرسون للبعد (المحور) الثالث الخاص بـ «الاغتراب الوظيفى».

جدول رقم (٣-١٨) معاملات الارتباط بين درجات عبارات البعد الثالث مع الدرجة الكلية لهذا البعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٤٨٥	٦	**٠,٦٥٣	١١	**٠,٧٠٣
٢	**٠,٦٣٧	٧	**٠,٤٧١	١٢	**٠,٦٦٢
٣	**٠,٥٦٢	٨	**٠,٦٤٥	١٣	**٠,٦٨٤
٤	**٠,٦٣٢	٩	**٠,٦٠٣	١٤	**٠,٣٠٥
٥	**٠,٥١٤	١٠	**٠,٦٨١	١٥	**٠,٥٤٣

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٣-١٨) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الثالث « الاغتراب الوظيفى» موجبة وقد راوحت بين (٠,٧٠٣) فى حدها الأعلى أمام العبارة رقم (١١)، وبين (٠,٣٠٥) فى حدها الأدنى أمام العبارة رقم (١٤)، ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلى بين عبارات البعد الثالث.

أما الجدول رقم (٣-١٩) فيوضح معاملات ارتباط بيرسون للبعد (المحور) الرابع الخاص بـ «الثقة التنظيمية».

جدول رقم (٣-١٩) معاملات الارتباط بين درجات عبارات البعد الرابع مع الدرجة الكلية لهذا البعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٥٨٠	٥	*٠,٢٤٢	٩	**٠,٧٨٥
٢	**٠,٧٠٥	٦	**٠,٣٤٥	١٠	**٠,٤٨٩
٣	**٠,٦٩٦	٧	**٠,٧٩٣	١١	*٠,٦٤٦
٤	**٠٥٤٦	٨	**٠,٨٠٦	١٢	**٠,٣٧٧

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥).
** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٣-١٩) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الرابع «الثقة التنظيمية» موجبة وقد راوحت بين (٠,٨٠٦) فـــى حدها الأعلى أمام العبارة رقم (٨)، وبين (٠,٢٤٢) فى حدها الأدنى أمام العبارة رقم (٥)، وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، فيما عدا العبارة رقم (٥) فهى دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥). مما يشــير إلى الاتســاق الداخلى بين عبارات البعد الرابع.

(٣-٣-٢) ثبات أداة البحث:

أما ثبات أداة البحث (الاستبانة) فيعنى التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لــو تكرر تطبيقها على الأشــخاص ذاتهــم (العســاف، ١٩٩٥م: ٤٣٠)، ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) للتأكد من ثبات أداة البحث حيث طبقت المعادلة على العينة الاستطلاعية المسحوبة سابقاً لقياس الصدق البنائى وقد تكونت من (٥٠) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من المستشفيات المختلفة محل البحث. والجدول رقم (٣-٢٠) يوضح معاملات ثبات أداة البحث لكل بعد من أبعاد أداة البحث (الاستبانة).

جدول رقم (٣-٢٠) معاملات الثبات لأبعاد أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

م	الأبعاد	عدد العبارات	عدد الحالات	معامل الثبات
١	الرضا الوظيفى	١٦	٥٠	٠,٨٤
٢	الالتزام التنظيمى	١٣	٥٠	٠,٨٦
٣	الاغتراب الوظيفى	١٥	٥٠	٠,٨١
٤	الثقة التنظيمية	١٢	٥٠	٠,٨١
	الاتجاه العام	٥٦	٥٠	٠,٧٨

يتضح من الجدول رقم (٣-٢٠) أن معامل ثبات أداة البحث (معامل ألفا كرونباخ) قد راوح بين (٠,٨٦) أمام جميع عبارات البعد الثانى «الالتزام التنظيمى»، وهو معامل مرتفــع جداً، وبــين (٠,٨١) أمام جميع عبارات البعد الرابــع «الثقة التنظيمية»، وهو

(١) وفقاً لما ورد فى كتاب (القحطانى وآخرون، ٢٠٠٠: ٢١٤) فالمقياس الثابت هو الذى معامل الثبات فيه أكثر من (٠,٧٠).

معامل مرتفع، كمـا أن معامل ثبات أداة البحث (معامل ألفا كرونباخ) لجميع عبارات الأبعاد (الاتجاه العام للأداة) كان (٠,٧٨) وهو مرتفع (١)، مما يشير إلى ثبات النتائج التى يمكن أن تسفر عنها أداة البحث عند تطبيقها.

ونستخلص مما سبق أن أداة القياس (الاستبانة)، صادقة فى قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث ويمكن تطبيقها بثقة.

(٣-٤) خطوات تطبيق الدراسة الميدانية:

بعد التأكد من صدق أداة البحث وثباتها عن طريق العينة الاستطلاعية، تم إعدادها فى صورتها النهائية، ثم تطبيقها ميدانياً على الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة بمدينة الرياض. وقد استغرقت الدراسة التطبيقة الفصل الدراسى الثانى ١٤٢٥/١٤٢٦هـ وتم وفق الإجراءات (الخطوات) التالية:

- حصل الباحث على خطاب تعريف من معهد الإدارة العامة يفيد ارتباط الباحث بإجراء دراسة لمركز البحوث بالمعهد عن أسباب التسرب الوظيفى بين الكوادر الطبية بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- الحصول على موافقة الجهات المختصة لتطبيق الدراسة ميدانياً على أفراد مجتمع الدراسة من الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة بمدينة الرياض.
- قام الباحث بعد ذلك بتوزيع أداة البحث على العينة المختارة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (١١٠٠) استبانة، وتمكن الباحث من استعادة (٧٥٠) استبانة صالحة للتحليل، وذلك بنسبة عائد بلغت (٦٨٪) وهى من النسب العالية فى البحوث الاجتماعية المسحية.

(٣-٥) أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التى تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ويرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، (عاشور، سالم، ٢٠٠٢م: ١٨)، وفيما يلى مجموعة الأساليب الإحصائية التى قام الباحث باستخدامها:

١ – تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلى، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماســى (الحدود الدنيا والعليا) المســتخدم فى محاور الدراسة الخمسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أى (٤/٥= ٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة فــى المقياس (أو بداية المقياس وهى الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلى (العمر، ٢٠٠٢م: ٣٢٢):

- من (١ إلى ١,٨٠) يمثل «لا أوافق إطلاقاً» على العبارة.
- أكبر من (١,٨٠ حتى ٢,٦٠) يمثل «لا أوافق» على العبارة.
- أكبر من (٢,٦٠ حتى ٣,٤٠) يمثل «محايد (متوسط الموافقة)» نحو العبارة.
- أكبر من (٣,٤٠ حتى ٤,٢٠) يمثل «موافق» على العبارة.
- أكبر من (٤,٢٠ حتى ٥) يمثل «موافق بشدة» على العبارة.

٢ – تم حســاب التكرارات والنســب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات البحث وتحديد اســتجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التى تتضمنها أداة البحث.

٣ – معامل ارتباط بيرســون « ر» (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبــارة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه، وذلك لتقدير الاتســاق الداخلى لأداة البحث (الصدق البنائى).

٤ – معامل ارتباط « ألفا كرونباخ Alpha Cronbach » لقياس ثبات أداة البحث.

٥ – المتوسط الحسابى الموزون (المرجح) Weighted Mean، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض اســتجابات أفــراد عينة البحث عن كل عبارة مــن عبارات متغيرات الدراســة الأساســية إلى جانب المحاور الرئيســية، مع العلم بأنه يفيد فى ترتيب العبارات حســب أعلى متوســط موزون مرجح (كشــك، ١٩٩٦م: ٨٩). علماً بأن تفسير درجة الموافقة أو درجة التوافر للعبارة أو المحور يتم كما سبق أن أوضحناه (العمر، ٢٠٠٢م: ٣٢٢).

٦ – تم اســتخدام الانحــراف المعيــارى (Standard Deviation) للتعــرف على مدى انحراف اســتجابات أفــراد عينة البحث لكل عبارة من عبــارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيســية عن متوســطها الموزون (المرجح). ويلاحظ أن

الانحراف المعيارى يوضح التشتت فى استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعيارى أقل من الواحد الصحيح فيعنى تركز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعيارى واحداً صحيحاً أو أعلى فيعنى عدم تركز الاستجابات وتشتتها)، علماً بأنه يفيد فى ترتيب العبارات حسب المتوسط المرجح لمصلحة أقل تشتت عند تساوى المتوسط المرجح (حسن وآخرون، ٢٠٠٢م: ١١٥).

٧ - اختبار مربع كاى (كا٢) لحسن المطابقة لكل عبارة من عبارات أداة البحث لبيان درجة المطابقة بين توزيع العينة والتوزيع الحقيقى فى مجتمع الدراسة، بمعنى التعرف على ما إذا كان هناك اختلافات دالة فى الاستجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لكل عبارة من عبارات الجزء الثانى الخاص بمحاور (أبعاد) التسرب الوظيفى. وتكون هذه الاختلافات دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل.

٨ - اختبار بيرسون (كا٢) Person Chi-Square Test، واختبار فيشر (كا٢) Fisher Exact Test للتعرف على الاختلافات فى نسبة التسرب الوظيفى باختلاف العوامل الشخصية والوظيفية (وهى الجنس، الجنسية، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، الراتب الشهرى، الفئة الوظيفية، نوعية المستشفى، عدد سنوات الخدمة فى المستشفى) للعاملين فى المستشفيات محل البحث.

٩ - فترات الثقة لنسبة التسرب الوظيفى فى المستشفيات محل البحث.

١٠ - تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار اللوجيستى Logistic Regression لتحديد أهم العوامل التى تؤثر فى مستوى التسرب الوظيفى بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث (فهمى، ٢٠٠٥م: ٧٠٥).

الفصل الرابع

عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

- معدل انتشار الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات الحكومية محل البحث.

- دراسة الاختلافات فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

- آراء واتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو العوامل الرئيسية التى تؤثر فيهم وتدفعهم إلى ترك العمل.

- تحديد أهم العوامل الشخصية والنفسية التى تؤثر فى الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث وتدفعهم إلى ترك العمل.

يتناول هــذا الفصل عرض النتائــج التى توصل إليها البحث المســحى وتحليلها وتفســيرها من خلال التعرف على معدل انتشــار الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبيــة فى المستشــفيات الحكومية محــل البحث، مع تحديد الجهــات الأخرى التى يرغب هؤلاء الكوادر فى العمل بها بعد التسرب (التساؤلان الأول والثانى من تساؤلات البحث). وقد قام الباحث فى سبيل تحقيق ذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وفترة الثقة لنسبة حدوث الظاهرة فى المجتمع.

كما يتناول هذا الفصل دراسة الاختلافات (أو الفروقات) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل للكوادر الطبية فى المستشــفيات محل البحث باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفيــة (الجنس، الجنســية، العمر، الحالة الاجتماعية، مســتوى التعليم، الراتب الشهرى، الفئة الوظيفية، نوعية المستشفى، عدد سنوات الخدمة فى المستشفى) لهذه الكوادر (التســاؤلان الثالث والرابع من أسئلة الدراســة). وقد قام الباحث فى سبيل تحقيق ذلك باســتخدام اختبار فيشــر كا٢ Fisher exact test فــى حالة المقارنة بين نسبة الرغبة فى ترك العمل فى حالة مجموعتين فقط (أى فى حالة الجداول ٢×٢) مثل: المقارنة بين نسبة الرغبة فى ترك العمل باختلاف الجنس (ذكر، أنثى)، الجنسية (ســعودى، غير ســعودى)، الابتعاث للتدريب أو الدراسة (نعم، لا)، وجود مصدر آخر للدخــل غيــر الراتب (نعم، لا)، التكليــف بأعمال أخرى (نعــم، لا). كما قام الباحث باســتخدام اختبار بيرسون كا٢ Chi-Square Person الذى يستخدم فى حالة المقارنة بين نسبة الرغبة فى ترك العمل فى حالة أكثر من مجموعتين، مثل: المقارنة بين نسبة الرغبة فى ترك العمل باختلاف نوعية المستشــفى (مدنى، جامعى، عســكرى)، الفئة الوظيفية (فنى، طبيب، ممرض، صيدلى)، والمســتوى التعليمى (ثانوى أو أقل، دبلوم بعد الثانوى، بكالوريوس،...إلخ)، وهكذا.

وأخيراً: يتناول هذا الفصل دراسة أهم العوامل التى تؤثر فى مشكلة الرغبة فى ترك العمل، من وجهة نظر الكوادر الطبية فى المستشــفيات محل البحث (التساؤل الخامس من تســاؤلات الدراسة) وقد قام الباحث فى ســبيل تحقيق ذلك باستخدام تحليل الانحدار اللوجيستى. وفيما يلى عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

(٤-١) تقدير نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات محل البحث:

تضمن الســؤال البحثى الأول من أســئلة البحث محاولــة التعرف على اتجاهات الكــوادر الطبية بالمستشــفيات الحكومية محل الدراســة نحو ترك المستشــفى الذى

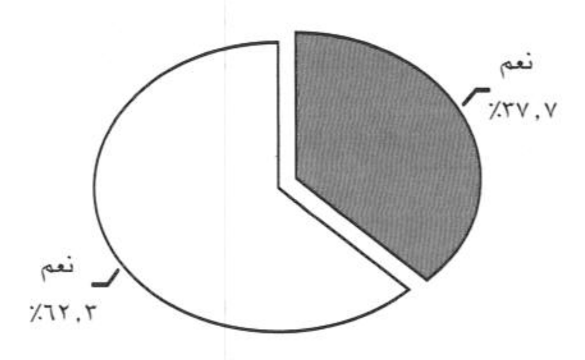
يعملون فيه. وللإجابة عن ذلك، تضمنت الاستبانة سؤالين، يتعلق الأول بمدى تفكير الكوادر الطبية فى ترك العمل أو البقاء فيه. وقد كانت إجابات المبحوثين عن هذا السؤال كما هو مبين فى جدول والشكل رقم (٤-١).

جدول رقم (٤-١) اتجاهات مفردات البحث نحو التسرب

من المستشفى الذى يعملون فيه

هل تفكر فى ترك العمل / المستشفيات محل البحث	نعم	لا	المجموع
مستشفى القوات المسلحة	٨٠ ٤١,٠٪	١١٥ ٥٩,٠٪	٨٠ ٤١,٠٪
المجموع (القطاع العسكرى فى الدراسة)	٧٣ ٣٨,٤٪	١١٧ ٦١,٦٪	١٩٠ ١٠٠,١٪
مستشفى قوى الأمن	١٥٣ ٣٩,٧٪	٢٣٢ ٦٠,٣٪	٣٨٥ ١٠٠,٠٪
مجمع الرياض الطبى	٩٩ ٣٩,٩٪	١٤٩ ٦٠,١٪	٢٤٨ ١٠٠,٠٪
مستشفى الأمير سلمان	١ ٢,٦٪	٣٧ ٩٧,٤٪	١٩٠ ١٠٠,١٪
المجموع (القطاع المدنى فى الدراسة)	١٠٠ ٣٥,٠٪	١٨٦ ٦٥,٠٪	٢٨٦ ١٠٠,٠٪
مستشفى الملك خالد الجامعى (ممثلاً للقطاع الجامعى)	٣٠ ٣٨,٠٪	٤٩ ٦٢,٠٪	٧٩ ١٠٠,٠٪
المجموع الكلى	٢٨٣ ٣٧,٧٪	٤٦٧ ٦٢,٣٪	٧٥٠ ١٠٠,٠٪

شكل رقم (٤-١) توزيع عينة البحث حسب نية ترك العمل الحالى



يتضح من الجدول رقم (٤- ١) والشكل البيانى رقم (٤-١) أن (٣٧,٧٪) فقط من أفراد عينة الدراسة لديهم رغبة فى ترك العمل من المستشفيات التى يعملون فيها والالتحاق بالعمل فى قطاعات أخرى. وقد كانت أعلى نسبة للرغبة فى ترك العمل موجودة فى القطاع العسكرى (٣٩,٧٪) وخصوصاً فى مستشفى القوات المسلحة الذى بلغت فيه نسبة الرغبة فى الترك (٤١,٠٪) يليها مستشفى قوى الأمن بنسبة (٣٨,٤٪). ويأتى القطاع الجامعى (ممثلاً فى مستشفى الملك خالد الجامعى) فى المرتبة الثانية من حيث نسبة الرغبة فى ترك العمل عند الكوادر الطبية فيه، إذ بلغت النسبة (٣٨,٠٪). وأخيراً يأتى القطاع المدنى فى المرتبة الأخيرة من حيث نسبة الرغبة فى ترك العمل لدى الكوادر الطبية فيه، إذ بلغت النسبة (٣٥,٠٪) وقد كانت النسبة فى مجمع الرياض الطبى ممثل وزارة الصحة فى القطاع المدنى كبيرة (٣٩,٩٪)، فى حين كانت النسبة فى مستشفى الأمير سلمان (ممثل القطاع الخاص المدنى) أقل النسب على الإطلاق (٢,٦٪).

والآن يمكن الاستفادة من نتائج العينة فى التوصل إلى تقدير خصائص المجتمع الأصلى بدرجات ثقة معينة، وذلك من خلال أسلوب التقدير، فالتقدير هو التوصل إلى قيمة تحل محل القيمة الأصلية فى المجتمع ويكون الوصول إليها متعذراً أو مستحيلاً. والتقدير إما أن يكون بقيمة واحدة محددة (تقدير النقطة) أو يكون تقديراً بفترة (تعرف بفترة الثقة) لها حدان، حد أعلى وحد أدنى بدرجة ثقة معينة أى باحتمال معين

(أبو صالح، ٢٠٠١م: ٣٠٧). وتعد نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى عينة الدراسة (والموجودة فى جدول رقم ٤-١) تمثل تقدير النقطة لهذه النسبة فى مجتمع الدراسة، إلا أن تقدير الفترة يعد أفضل من تقدير النقطة، وفيما يلى فترة ثقة لنسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى مجتمع الدراسة (P):

$$\hat{p} - Z\frac{\alpha}{2}\times\sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n}} \le p \le \hat{p} + Z\frac{\alpha}{2}\times\sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n}}$$

$\hat{p} = \frac{m}{n}$ حيث $\hat{p}$ هى نسبة ظهور ظاهرة معينة فى العينة و m عدد مرات تكرار الظاهرة و n هى حجم العينة، وتعتبر قيمة $Z\frac{\alpha}{2} = 1.96$ إذا كانت درجة الثقة (٩٥٪) فى حين تكون قيمة $Z\frac{\alpha}{2} = 2.58$ إذا كانت درجة الثقة (٩٩٪). وتوجد جداول خاصة يمكن منها إيجاد قيمة $Z\frac{\alpha}{2}$ لأى درجة ثقة. وفى هذه الدراسة قام الباحث بافتراض أن درجة الثقة هى (٩٥٪)، ثم قام بتطبيق هذا القانون على كل مستشفى على حدة وعلى كل قطاع على حدة وعلى كل المستشفيات محل الدراسة، وذلك لتقدير نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى هذه المجتمعات (المستشفيات) وليس فى العينات، فمثلاً على سبيل المثال إذا تم تطبيق المعادلة السابقة لتقدير نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى مستشفى القوات المسلحة حيث كانت النسبة فى العينة هى $\hat{p} = \frac{80}{195} = .41$ ، ومن ثم تكون نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى مجتمع الدراسة (مستشفى القوات المسلحة ككل وليس العينة) كما يلى:

$$0.41 - 1.95\sqrt{\frac{0.41\times(1-0.41)}{195}} \le p \le 0.41 + 1.96\sqrt{\frac{0.14\times(1-0.41)}{195}}$$

$$0.341 \le p \le 0.479$$

وهذا يعنى أن نسـبة الرغبـة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى مستشـفى القوات المسـلحة (ككل وليس العينة المسـحوبة منها) تراوح بين (٣٤،١٪) و(٤٧،٩٪) وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪).

وبالمثل يتم تطبيق المعادلة السـابقة على كل مستشـفى على حدة، فيتم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (٤-٢) تقدير فترات الثقة لنسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات محل البحث

فترة الثقة لنسبة الرغبة فى ترك العمل / المستشفيات محل الدراسة	نعم	لا
مستشفى القوات المسلحة	٣٤،١٪	٤٧،٩٪
مستشفى قوى الأمن	٣١،٥٪	٤٥،٣٪
المجموع (القطاع العسكرى فى الدراسة)	٣٤،٨٪	٤٤،٦٪
مجمع الرياض الطبى	٣٣،٨٪	٤٦،٠٪
مستشفى الأمير سلمان	صفر ٪	٧،٧٪
المجموع (القطاع المدنى فى الدراسة)	٢٩،٥٪	٤٠،٥٪
مستشفى الملك خالد الجامعى (ممثلاً للقطاع الجامعى)	٢٧،٣٪	٤٨،٧٪
المجموع الكلى	٣٣٪	٤١،٢٪

يتضح من الجدول رقم (٤- ٢) أن:

- نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث (وليس العينة المسحوبة منها) تراوح بين (٣٣٪) ، و(٤١,٢٪) وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪).

- نســبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى مستشــفيات القطاع العسكرى محل البحث (وليس العينة المســحوبة منها) تــراوح بين (٣٤,٨٪) ، (٤٤,٦٪) وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪).

- نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى مستشفيات القطاع المدنى محل البحث (وليس العينة المســحوبة منها) تراوح بين (٢٩,٥٪) ، (٤٠,٥٪) وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪).

- نســبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى مستشــفيات القطاع الجامعى محل البحث (وليس العينة المســحوبة منها) تــراوح بين (٢٧,٣٪) ، (٤٨,٧٪) وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪).

أما الســؤال الثانى فى الاستبانة فيتعلق بالقطاعات التى يفضل مفردات البحث العمل فيها (ســواء كانت قطاعات صحية أخرى أو قطاعات غير صحية)، حيث يبين الجدول رقــم (٤-٣) بعض أهم المرافق الصحية الرئيســية التى يفضل أفراد البحث العمل فيها وقد تم تصنيفها على النحو التالى: «مستشــفى الملك فيصل التخصصى، مستشفيات أخرى فى القطاع الخاص، مستشفى الملك فهد للحرس الوطنى، مستشفى الملــك خالد التخصصى للعيون». ولأن بعض الإجابات تضمنت مرافق صحية مختلفة أخــرى داخل المملكة وخارجها؛ تم إدراجها تحت بند قطاعات صحية أخرى تســهيلاً لعملية الحصر.

جدول رقم (٤-٣) تفضيل القطاعات لذوى الرغبة فى الخروج من المستشفى الذى يعملون فيه

المستشفى أو القطاعات الأخرى التى يفضلون الذهاب إليها	عدد أفراد العينة الذين ينوون ترك العمل (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
مستشفى الملك فيصل التخصصى	٥٠	١٨,٨٠
مستشفيات أخرى فى القطاع الخاص	٣٢	١٢,٠٣
مستشفى الملك فهد للحرس الوطنى	٣٠	١١,٢٨
مستشفى الملك خالد للعيون	٢٠	٧,٥٢
قطاعات طبية أخرى	٨٨	٣٣,٠٨
المجموع	٢٦٦	٪١٠٠
قيم مفقودة	٦٣	٪٢٢,٢
المجموع	٢٨٣	

(٤-٢) الاختلافات فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية:

للإجابة عن التساؤلين الثالث والرابع من تساؤلات الدراسة، قام الباحث باستخدام اختبار بيرسون كا٢ Chi-Square Person، واختبار فيشر كا٢ Fisher exact test (فهمى: ٢٠٠٥م:٤١٦) للتعرف على الاختلافات فى نسبة الرغبة فى ترك العمل باختلاف العوامل الشخصية والوظيفية (وهى الجنس، الجنسية، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، الراتب الشهرى، الفئة الوظيفية، نوعية المستشفى، عدد سنوات الخدمة فى المستشفى،٠٠٠إلخ) للكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث.

(٤-٢-١) الاختلاف فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية، الابتعاث للتدريب أو البحث وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب، التكليف بأعمال أخرى:

هنا يستخدم اختبار فيشر كا٢ Fisher exact test، حيث سبق أن أوضحنا أنه يستخدم فى حالة المقارنة بين نسبة الرغبة فى ترك العمل فى حالة مجموعتين فقط، أى فى حالة الجداول (٢×٢). فهنا نجد: الجنس (ذكر، أنثى)، الجنسية (سعودى، غير سعودى)، الابتعاث للتدريب أو الدراسة (نعم، لا)، وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب (نعم، لا)، التكليف بأعمال أخرى (نعم، لا)، والحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج).

وقد تم حساب قيمة كا٢ ومستوى الدلالة المناظر لكل منهما، وكانت كما هى فى الجدول التالى:

جدول رقم (٤-٤) نتائج اختبار كا٢ لتوضيح الاختلافات فى نسبة الرغبة فى ترك العمل باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية ذات الوجهين فقط

العوامل الشخصية والوظيفية المكونة من وجهين	قيمة فيشر "كا٢"	مستوى الدلالة Sig. (P. value)
الجنس (ذكر، أنثى)	٠,٠٠٤	٠,٩٤٧
الجنسية (سعودى، غير سعودى)	٢,٥٠٢	٠,٠٤٩*
الحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج)	١,٩٢٠	٠,١٨٦
الابتعاث للتدريب أو الدراسة (نعم، لا)	١,٩٠٥	٠,١٧٥
وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب (نعم، لا)	٧,٣٧٠	٠,٠٠٩**
التكليف بأعمال أخرى (نعم، لا)	٣٠,٦١٣	٠,٠٠٠**

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من النتائج الواردة فى الجدول السابق ما يلى:

١ - ليس هناك اختلاف معنوى (ذو دلالة إحصائية) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث باختلاف الجنس، والحالة الاجتماعية والابتعاث للتدريب أو الدراسة (قيم مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً من الباحث ٠,٠٥). وإذا كان هناك اختلاف بسيط فى هذه النسب من خلال بيانات العينة (جدول رقم ٤-٥، وجدول رقم ٤-٦، وجدول رقم ٤-٧)، فإن هذا الاختلاف فى نسبة التسرب باختلاف الجنس، والحالة الاجتماعية؛ والابتعاث للتدريب أو الدراسة **ليس اختلافاً حقيقياً أو معنوياً فى نسب ترك العمل،** ولكنه قد يكون راجعاً للاختلاف فى عشوائية العينات.

جدول رقم (٤-٥) التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف الجنس

الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل	الجنس	
	ذكر	أنثى
نعم	٪٣٧,٦	٪٣٧,٨
لا	٪٦٢,٤	٪٦٢,٢

جدول رقم (٤-٦) التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف الحالة الاجتماعية

الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل	الحالة الاجتماعية	
	متزوج	غير متزوج
نعم	٪٣٩,٣	٪٣٣,٩
لا	٪٦٠,٧	٪٦٦,١

جدول رقم (٤-٧) التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف الابتعاث للتدريب أو الدراسة

الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل	الابتعاث للتدريب أو الدراسة	
	سبق أن تم	لم يسبق أن تم
نعم	٤٠.٣٪	٣٥.٤٪
لا	٥٩.٧٪	٦٤.٦٪

٢ -هناك اختلاف معنوى (ذو دلالة إحصائية) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث بين السعوديين وغير السعوديين (قيمة مستوى الدلالة المحسوب ٠.٠٤٩ أقل من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً من الباحث ٠.٠٥)، وهذا واضح أيضاً من خلال بيانات العينة (جدول رقم ٤-٨)؛ إذ نجد أن نسبة الرغبة فى ترك العمل (الذين لديهم نية التسرب) بين الكوادر الطبية غير السعودية أعلى من نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية السعودية.

جدول رقم (٤-٨) التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف الجنسية

الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل	الجنسية	
	سعودى	غير سعودى
نعم	٣٤.٤٪	٤٠.١٪
لا	٦٥.٦٪	٥٩.٩٪

٣ -هناك اختلاف معنوى (ذو دلالة إحصائية) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث بين الذين لديهم مصدر آخر للدخل غير الراتب والذين ليس لديهم هذا المصدر (قيمة مستوى الدلالة المحسوب ٠.٠٠٩

أقل من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠١)، وهذا واضح أيضاً من خلال بيانات العينة (جدول رقم ٤-٩) إذ نجد أن نسبة الرغبة فى ترك العمل (الذين لديهم نية التسرب) بين الكوادر الطبية التى لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب أعلى من نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية التى ليس لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب.

جدول رقم (٤-٩) التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث حسب وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب

الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل	وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب	
	نعم	لا
نعم	٪٥١,٩	٪٣٦,١
لا	٪٤٨,١	٪٦٣,٩

٤ -هناك اختلاف معنوى (ذو دلالة إحصائية) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث بين الذين يكلفون بأعمال أخرى تختلف عن أعمال وظيفتهم الأصلية والذين لا يكلفون بأعمال أخرى (قيمة مستوى الدلالة المحسوب ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً من الباحث ٠,٠١)، وهذا واضح أيضاً من خلال بيانات العينة (جدول رقم ٤-١٠) إذ إن نسبة الرغبة فى ترك العمل (الذين لديهم نية التسرب) بين الكوادر الطبية التى تكلف بأعمال أخرى تختلف عن أعمال وظيفتها الأصلية أعلى من نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية **التى لا تكلف بأعمال أخرى** تختلف عن أعمال وظيفتها الأصلية.

جدول رقم (٤-١٠) التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف ما إذا كانوا يكلفون بأعمال أخرى تختلف عن أعمال وظيفتهم الأصلية أم لا

الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل	التكليف بأعمال أخرى تختلف عن أعمال الوظيفة الأصلية	
	نعم	لا
نعم	٪٥٢,٧٪	٪٣١,٣٪
لا	٪٤٧,٣	٪٦٨,٧

(٤-٢-٢) الاختلاف فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف نوعية المستشفى، والعمر، ومستوى التعليم، ومسمى الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، والراتب الشهرى:

هنا يتم استخدم اختبار بيرسون كا٢ Chi-Square Person وهو يستخدم فى حالة المقارنة بين نسبة الرغبة فى ترك العمل فى أكثر من مجموعتين، فهنا نجد: نوعية المستشفى (مدنى، عسكرى، جامعى)، العمر (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة، ٥٠ سنة فأكثر)، مسمى الوظيفة (فنى، طبيب، ممرض، صيدلى)، والمستوى التعليمى (ثانوى أو أقل، دبلوم بعد الثانوى، بكالوريوس،...إلخ)، وهكذا.

وقد تم حساب قيمة كا٢ ومستوى الدلالة المناظر لكل منهما، وكانت كما هى فى الجدول التالى:

جدول رقم (٤-١١) نتائج اختبار كا٢ لتوضيح الاختلافات فى نسبة الرغبة فى ترك العمل باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية التى لها أكثر من وجهين

العوامل الشخصية والوظيفية المكونة من أكثر وجهين	قيمة بيرسون "كا٢"	مستوى الدلالة Sig. (P.value)
نوعية المستشفى	١,٠٩٥	٠,٤٥٠
العمر	٢,٩٨١	٠,٣٩٥
مستوى التعليم	٠,٦٤٩	٠,٩٥٧
مسمى الوظيفة	١,٧٠٣	٠,٦٣٦
عدد سنوات الخبرة	٧,٩٣٨	٠,٠٩٤
الراتب الشهرى	٤,٢٩١	٠,٢٣٢

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من النتائج الواردة فى الجدول السابق ما يلى:

ليس هناك اختلاف معنوى (ذو دلالة إحصائية) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث باختلاف نوعية المستشفى، والعمر، ومستوى التعليم، ومسمى الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهرى، (قيم مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً من الباحث ٠,٠٥). وإذا كان هناك اختلاف بسيط فى هذه النسب من خلال بيانات العينة (جدول رقم ٤-١٢، وجدول رقم ٤-١٣، وجدول رقم ٤-١٤، وجدول رقم ٤-١٥، وجدول رقم ٤-١٦، وجدول رقم ٤-١٧) فإن هذا الاختلاف فى نسبة التسرب باختلاف نوعية المستشفى، العمر، مستوى التعليم، مسمى الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهرى **ليس اختلافاً حقيقياً أو معنوياً فى نسب ترك العمل**، ولكنه قد يكون راجعاً للاختلاف فى عشوائية العينات.

جدول رقم (٤-١٢) التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف نوعية المستشفى

الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل	نوعية المستشفى		
	عسكرى	مدنى	جامعى
نعم	٣٩,٧	٣٨,٠	٣٥,٠
لا	٦٠,٣	٦٢,٠	٦٥,٠

جدول رقم (٤-١٣) التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف الأعمار

الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل	الأعمار			
	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر
نعم	٣٣,٨	٤٠,٧	٣٦,٢	٤١,٧
لا	٦٦,٢	٥٩,٣	٦٣,٨	٥٨,٣

جدول رقم (٤-١٤) التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف المستوى التعليمى

الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل	المستوى التعليمى				
	ثانوى أو أقل	دبلوم بعد الثانوى	بكالوريوس	ماجستير أو ما يعادلها	دكتوراه أو ما يعادلها
نعم	٤٢,٩	٣٦,٣	٣٨,٣	٣٧,٨	٣٧,٣
لا	٥٧,١	٦٣,٧	٦١,٧	٦٢,٢	٦٢,٧

جدول رقم (٤-١٥) التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف مسمى الوظيفة

الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل	مسمى الوظيفة			
	طبيب	ممرض	صيدلى	فنى
نعم	٣٥,٢	٣٩,٨	٣٦,٧	٣٥,٠
لا	٦٤,٨	٦٠,٢	٦٣,٣	٦٥,٠

جدول رقم (٤-١٦) التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف عدد سنوات الخبرة

الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل	عدد سنوات الخبرة				
	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
نعم	٣٣,٢	٣٩,٨	٤٧,٧	٣٨,٨	٣٩,٠
لا	٦٦,٨	٦٠,٢	٥٢,٣	٦١,٣	٦١,٠

جدول رقم (٤-١٧) التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف الراتب الشهرى

الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل	الراتب الشهرى			
	أقل من ٥٠٠٠ ريال	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠ ريال	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠ ريال	١٥٠٠٠ ريال فأكثر
نعم	٣٨,١	٣٣,٠	٤٤,٨	٤٠,٣
لا	٦١,٩	٦٧,٠	٥٥,٢	٥٩,٧

(٤-٣) اتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو أهم العوامل النفسية التى تؤثر فيهم وتدفعهم إلى ترك العمل:

يتناول هذا الجزء آراء واتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو أهم العوامل التى تؤثر فيهم وتدفعهم إلى ترك العمل، وذلك من خلال التعرض للعوامل (للمحاور) التالية:

(٤- ٣-١) عامل الرضا الوظيفى:

يتناول هذا الجزء آراء واتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو رضاهم الوظيفى عن المستشفى الذى يعملون فيه، وذلك من خلال الجدول التالى:

جدول رقم (٤-١٨) اتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو رضاهم الوظيفى عن العمل فى المستشفى

عبارات الرضا الوظيفى	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا^2	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
أشعر بسعادة فى عملى بالمستشفى.	٢٩	٦١	١٣٦	٤١٦	٩٥	٣,٧٦٠٨	٠,٩٤١	٦٥٤,٧	٠,٠٠**	٣
	٣,٩	٨,٣	١٨,٥	٥٦,٤	١٢,٩					
أشعر برضا عن أدائى بالمستشفى.	٢	٢٥	٥٢	٤٥٠	٢١٣	٤,٢٤١٥	٠,٧٠٥	٩٥٠,٧	٠,٠٠**	١
	٠,٣٠	٣,٤	٧,٠	٦٠,٦	٢٨,٧					
عملى الحالى يقدم لى فرصاً جيدة للترقية فيه	٩١	١٦٣	١٨٢	٢٤٧	٥٦	٣,٠١٨٩	١,١٦٣	١٥٤,٩	٠,٠٠**	١٤
	١٢,٣	٢٢,١	٢٤,٦	٣٣,٤	٧,٦					
عملى الحالى يقدم لى فرصاً جيدة للتقدم فيه.	٦٠	١٢٧	١٣٥	٣٢٨	٩٢	٣,٣٥٧١	١,١٤٣	٢٩٥,٧	٠,٠٠**	٨
	٨,١	١٧,١	١٨,٢	٤٤,٢	١٢,٤					

عبارات الرضا الوظيفى	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
بوجه عام أنا راضٍ ومرتاح للعلاقة التى بينى وبين زملائى فى العمل.	٧	٢٨	٦٤	٤٢٨	٢١٣	٤.١٦٤٦	١.٩٩١	١١٤٩.٥	٠.٠٠*	٢
	٠.٩٠	٣.٨	٨.٦	٥٧.٨	٢٨.٧					
مقارنة بحجم العمل الذى أقوم به، فإن مرتبى كافٍ.	١٥٧	٢١٢	١٤٩	١٨٢	٣٨	٢.٦٣٦٩	١.٢٠٩	١١٨.١	٠.٠٠*	١٥
	٢١.٣	٢٨.٧	٢٠.٢	٢٤.٧	٥.١					
يعد مرتبى معقولا مقارنة بمرتبات زملائى الذين يعملون فى جهات أخرى حكومية أو خاصة.	١٤٧	٢٢٤	١٥٤	١٨٥	٢٩	٢.٦٣٧٩	١.١٧٠	١٤٤.٤	٠.٠٠*	١٦
	١٩.٩	٣٠.٣	٢٠.٨	٢٥.٠	٣.٩					
يحقق رئيسى المباشر مبدأ العدالة فى التعامل مع الزملاء.	٧٠	٧٥	١١٠	٣٤٧	١٣٥	٣.٥٤٥٥	١.١٧٩	٣٥٧.٠	٠.٠٠*	٦
	٩.٥	١٠.٢	١٤.٩	٤٧.١	١٨.٣					

رئيسى المباشر ذو كفاءة عالية ومعرفة بعمله وقدرة على اتخاذ القرارات.	٢٧	٧٤	١٢٦	٢٣٢	١٧١	٣,٧١٠٨	١,٠٨١	٣٥٥,٨	**٠,٠٠	٤
	٥,٠	١٠,٠	١٧,٠	٤٤,٩	٢٣,١					
البيئة المادية المتوافرة فى مكان العمل (المكاتب، أجهزة الحاسب، الهواتف، التكييف...إلخ) جيدة.	٩٠	١٢٤	١١١	٢٥٦	٦٠	٣,٢٣٢١	١,١٨٦	٣٨٠,٠	**٠,٠٠	١٠
	١٢,١	١٦,٧	١٥,٠	٤٨,٠	٨,١					
التجهيزات والمواد اللازمة لأداء العمل متوافرة.	٦٩	١٥٤	١٣٢	٣٢٦	٦٠	٣,٢٠٧٨	١,١٤١	٣١٠,١	**٠,٠٠	١١
	٩,٣	٢٠,٨	١٧,٨	٤٤,٠	٨,١					
مستوى المساندة والتشجيع من قبل الرؤساء للموظفين جيد.	٧٣	١٣٨	١٧٨	٣٠٥	٤٨	٣,١٥٧٧	١,١٠٧	٢٧٨,١	**٠,٠٠	١٢
	٩,٨	١٨,٦	٢٤,٠	٤١,١	٦,٥					
تتوافر فرص التدريب للكادر الطبى بالمستشفى.	٧٧	١٤١	١٦٨	٣١٠	٣٦	٣,١١٨٩	١,١٠٥	٣٠٢,٣	**٠,٠٠	١٣
	١٠,٥	١٩,٣	٢٣,٠	٤٢,٣	٤,٩					
عدد ساعات العمل مناسبة.	٨٦	١٤٧	٨٤	٣٥٤	٦٨	٣,٢٨٣٨	١,٨٦٨	٦٠٥,٩	**٠,٠٠	٩
	١١,٦	١٩,٩	١١,٤	٤٧,٨	٨,٢					

عدد المناوبات الأسبوعية مناسب.	٤٦	١٢٤	١٣٢	٣٥٧	٥٨	٣,٣٥٨٤	١,٠٦٠	٤٣٨,٧	**٠,٠٠	٧
	٦,٤	١٧,٣	١٨,٤	٤٩,٨	٨,١					
بوجه عام أنا راض عن عملى فى المستشفى.	٣١	٦٣	١٦٠	٤١٤	٧١	٣,٥٨٣٢	٠,٩٢٧	٦٦١,٣	**٠,٠٠	٥
	٤,٢	٨,٥	٢١,٧	٥٦,٠	٩,٦					
المحور بوجه عام						**٣,٤٦٤**	**٠,٦٦٢**			

** يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٤- ١٨) أن اختبار مربع كاى (كا٢) دال إحصائياً لجميع العبارات (قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظرى الذى يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا α= ٠,٠١)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور. وبمعنى أدق، الاختلافات فى النسب الخاصة بالعينة (والموضحة فى الجدول) هى نفسها الخاصة بالمجتمع؛ مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع البحث.

كما يتضح - بناء على وجهة نظر أفراد الدراسة ومنهجية الدراسة (انظر الفصل الثالث)، وبناء على أن جميع العبارات إيجابية لمصلحة الرضا الوظيفى - أن درجة الرضا الوظيفى (بوجه عام) لدى الكوادر الطبية بالمستشفيات محل البحث كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بوجه عام (٣,٤٦٤) درجة ، وانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٦٦٢) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كما يلاحظ أنه من الممكن ترتيب العبارات المختلفة التى تشكل فى مجملها الرضا الوظيفى عند الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة (ترتيباً تنازلياً)، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد البحث، وبناء على المنهجية المتبعة) كما يلى:

١ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر برضا عن أدائى بالمستشفى» فى الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد البحث، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٤,٢٤١٥) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٧٠٥)، درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٦٠,٦٪ + ٢٨,٧٪ = ٨٩,٣٪) من مجموع أفراد البحث.

٢ - جاءت العبارة الخاصة بـ «بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التى بينى وبين زملائى فى العمل» فى الترتيب الثانى من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٤,١٦٤٦) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٩٩١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٥٧,٨٪ + ٢٨,٧٪ = ٨٦,٥٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٣ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بسعادة فى عملى بالمستشفى» فى الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٧٦٠٨) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٩٤١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٥٦,٤٪ + ١٢,٩٪ = ٦٩,٣٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٤ - جاءت العبارة الخاصة بـ «رئيسى المباشر ذو كفاءة عالية ومعرفة بعمله وقدرة على اتخاذ القرارات» فى الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٧١٠٨) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٨١)، درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٤,٩٪ + ٢٣,١٪ = ٦٨,٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٥ - جاءت العبارة الخاصة بـ «بوجه عام أنا راض عن عملى فى المستشفى» فى الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٥٨٣٢) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٩٢٧) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٥٦,٠٪ + ٩,٦٪ = ٦٥,٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٦ - جاءت العبارة الخاصة بـ «يحقق رئيسى المباشر مبدأ العدالة فى التعامل مع الزملاء» فى الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٥٤٥٥) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٧٩) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٧,١٪ + ١٨,٣٪ = ٦٥,٤٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٧ - جاءت العبارة الخاصة بـ «عدد المناوبات الأسبوعية مناسب» فى الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٣٥٨٤) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٦٠) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٩,٨٪ + ٨,١٪ = ٥٧,٩ ٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٨ - جاءت العبارة الخاصة بـ «عملى الحالى يقدم لى فرصاً جيدة للتقدم فى العمل» فى الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٣٥٧١) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٤٣) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٤,٢٪ + ١٢,٤٪ = ٥٦,٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٩ - جاءت العبارة الخاصة بـ «عدد ساعات العمل مناسبة» فى الترتيب التاسع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٢٨٣٨) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٨٦٨) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٧,٨٪ + ٨,٢٪ = ٥٦,٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٠- جاءت العبارة الخاصة بـ «البيئة المادية المتوافرة فى مكان العمل (المكاتب، أجهزة الحاسب، الهواتف، التكييف...إلخ) جيدة» فى الترتيب العاشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٢٣٢١) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٨٦) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٨,٠٪ + ٨,١٪ = ٥٦,١٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١١- جاءت العبارة الخاصة بـ «التجهيزات والمواد اللازمة لأداء العمل متوافرة» فى الترتيب الحادى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٢٠٧٨) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٤١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٤,٠٪ + ٨,١٪ = ٥٢,١٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٢- جاءت العبارة الخاصة بـ «مستوى المساندة والتشجيع من قبل الرؤساء للموظفين جيد» فى الترتيب الثانى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,١٥٧٧) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٠٧)، درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤١,١٪ + ٦,٥٪ = ٤٧,٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٣- جاءت العبارة الخاصة بـ «تتوافر فرص التدريب للكادر الطبى بالمستشفى» فى الترتيب الثالث عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,١١٨٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٠٥) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٢,٣٪ + ٤,٩٪ = ٤٧,٢٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٤- جاءت العبارة الخاصة بـ «عملى الحالى يقدم لى فرصاً جيدة للتقدم فى العمل» فى الترتيب الرابع عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٠١٨٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٦٣) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٣٣,٤٪ + ٧,٦٪ = ٤١,٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٥- جاءت العبارة الخاصة بـ «مقارنة بحجم العمل الذى أقوم به، فإن مرتبى كاف» فى الترتيب الخامس عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٦٣٦٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٢٠٩) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٤,٧٪ + ٥,١٪ = ٢٩,٨٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٦- جاءت العبارة الخاصة بـ «يعد مرتبى معقولاً مقارنة بمرتبات زملائى الذين يعملون فى جهات أخرى حكومية أو خاصة» فى الترتيب السادس عشر والأخير من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٦٢٧٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٧٠ درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٥٪ + ٣,٩٪ = ٢٨,٩٪) من مجموع أفراد الدراسة.

ويلاحظ مما سبق أن البنود (العبارات) التى حصلت على أعلى درجات فى الرضا هى تلك العبارات التى تخص عمل الكوادر نفسها مثل: «أشعر برضا عن أدائى

بالمستشـفى»، «بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة بينـي وبين زملائى فى العمل». فى حـين نجد أن البنود التــى حصلت على أقل الدرجات فى الرضا هى تلك البنود بطبيعة الحـال التى تخص الرواتب والأجور مثل: «يعـد مرتبى معقولاً مقارنة بمرتبات زملائى الذيـن يعملون فى جهات أخرى حكومية أو خاصـة» ، «مقارنة بحجم العمل الذى أقوم به، فإن مرتبى كاف» وهذه النتيجة تتفق مع معظم الدراسات السابقة الخاصة بالرضا الوظيفى (إن لم يكن كلها) وخصوصاً فى المجال الصحى فى المملكة العربية السعودية.

(٤-٣-٢) عامل الالتزام التنظيمى:

يتناول هذا الجزء آراء واتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو الالتزام التنظيمى تجاه المستشفى الذى يعملون فيه، وذلك من خلال الجدول التالى:

جدول رقم (٤-١٩) اتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو الالتزام التنظيمى تجاه المستشفى الذى يعملون فيه

عبارات الالتزام التنظيمى	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
أنا على استعداد لعمل أفضل ما يمكننى عمله لكى يحقق المستشفى أهدافه.	١٠	١٤	٢٧	٣٥٣	٣٤٣	٤,٣٤٥٤	٠,٧٥٧	٨٨١,٤	٠,٠٠**	١
	١,٣	١,٩	٣,٦	٤٧,٣	٤٥,٩					
غالباً ما أحدث أصدقائى عن هذا المستشفى بأنه عظيم ويستحق العمل فيه.	٣٥	١٣٢	١٦٩	٣١١	٩٩	٣,٤١١٥	١,٠٧٠	٢٨٤,٤	٠,٠٠**	٦
	٤,٧	١٧,٧	٢٢,٧	٤١,٧	١٣,٣					

عبارات الالتزام التنظيمى	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا^{2}	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
أشعر بقلة الانتماء لهذا المستشفى #	١٤٤	٢٥٧	١٧٠	١٤٤	٢٧	٢,٥٣٧٠	١,١٢٢	٣٦٤,٦	٠,٠٠**	١٣
	١٩,٤	٣٤,٦	٢٢,٩	١٩,٤	٣,٦					
أنا على استعداد لأداء أى نوع من العمل إذا أدى إلى بقائى فى هذا المستشفى.	٩٧	٢٥٠	٢٠٠	١٥١	٤٥	٢,٧٢٦٨	١,١١٠	١٧٧,٢	٠,٠٠**	١٢
	١٣,١	٣٣,٦	٢٦,٩	٢٠,٣	٦,١					
القيم التى يتبناها هذا المستشفى تنسجم مع قيمى الشخصية.	٣٨	١٢٤	٢١١	٣١٧	٤٩	٣,٢٩٠٩	٠,٩٩٢	٣٧٢,٢	٠,٠٠**	٨
	٥,١	١٦,٨	٢٨,٦	٤٢,٩	٦,٦					
أشعر بالفخر لأنى جزء من هذا المستشفى.	٢٩	٦١	١٥١	٣٧٤	١٣٢	٣,٦٩٤٨	٠,٩٨١	٤٨٩,٠	٠,٠٠**	٣
	٣,٩	٨,٢	٢٠,٢	٥٠,١	١٧,٧					
لا مانع عندى من العمل فى مستشفى آخر إذا قمت بالعمل نفسه#	٤٦	١٢٦	١٧٧	٣٠٦	٨٧	٣,٣٥٣١	١,٠٨٥	٢٧٢,٣	٠,٠٠**	٧
	٦,٢	١٧,٠	٢٣,٩	٤١,٢	١١,٧					

عبارات الالتزام التنظيمى	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا^2	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
العمل فى هذا المستشفى يدفعنى لبذل أقصى قدرتى لإنجاز أى عمل.	٣٠	٩٤	١٦٦	٣٤٦	١٠٧	٣,٥٤٦٤	١,٠١٦	٣٩٠,٦	٠,٠٠**	٤
	٤,٠	١٢,٧	٢٢,٣	٤٦,٦	١٤,٤					
أشعر بسعادة بالغة لأنى اخترت هذا المستشفى على جهات أخرى كان متاحاً لى العمل بها.	٣٦	١٢٢	١٧٥	٣٢٠	٩١	٣,٤١٤٠	١,٠٥٢	٣١٤,٤	٠,٠٠**	٥
	٤,٨	١٦,٤	٢٣,٥	٤٣,٠	١٢,٢					
لن أكسب الكثير إذا استمررت فى العمل فى هذا المستشفى#	٧٣	٢٨٨	١٧٣	١٥٨	٥٢	٢,٧٦٨٨	١,١٠٤	٢٣٦,٣	٠,٠٠**	١١
	٩,٨	٣٨,٧	٢٣,٣	٢١,٢	٧,٠					

عبارات الالتزام التنظيمى	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا²	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
فى معظم الأحيان أجد نفسى متفقاً مع سياسات المستشفى وخاصة حول المسائل المهمة المتعلقة بالكوادر الطبية.	٤٧	١٣٧	٢١٠	٢٩٨	٤٣	٣,٢٠٨٢	١,٠٢٠	٣٢٤,٤	٠,٠٠**	٩
	٦,٤	١٨,٦	٢٨,٦	٤٠,٥	٥,٩					
أهتم بصدق بمصير هذا المستشفى ومستقبله.	٦	٤٠	١٠٧	٤١٤	١٧٥	٣,٩٥٩٦	٠,٨١٧	٧٠٧,٥	٠,٠٠**	٢
	٠,٨٠	٥,٤	١٤,٤	٥٥,٨	٢٣,٦					
هذا المستشفى هو أفضل جهة للعمل من بين الجهات التى يمكننى العمل بها.	٥٣	١٥٠	٢٢٦	٢٣٧	٧٧	٣,١٨١٧	١,٠٩١	١٨٨,٩	٠,٠٠**	١٠
	٧,١	٢٠,٢	٣٠,٤	٣١,٩	١٠,٤					
المحور بوجه عام						**٣,٣٩٦٠**	**٠,٥٧٦**			

** يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

تم عكس التكويد الخاص بهذه العبارات عند حساب المتوسط المرجح للمحور بوجه عام، وعند القيام بالتحليل الاستدلالى، وذلك لكى تكون كل العبارات إيجابية تجاه الالتزام التنظيمى ومن ثم تعبر بالفعل عن درجة الالتزام التنظيمى لأفراد الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (٤- ١٩) أن اختبار مربع كاى (كا٢) دال إحصائياً لجميع العبارات (قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظرى الذى يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا α= ٠,٠١)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور. وبمعنى أدق أن الاختلافات فى النسب الخاصة بالعينة (الموضحة فى الجدول) هى نفسها الخاصة بالمجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

كما يتضح - بناء على وجهة نظر أفراد الدراسة، ومنهجية الدراسة (انظر الفصل الثالث) - أن درجة الالتزام التنظيمى (بوجه عام) لدى الكوادر الطبية بالمستشفيات محل الدراسة كانت كبيرة إلى حد ما، إذ بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على عبارات (تم تغيير التكويد الخاص بالعبارات السلبية تجاه الالتزام التنظيمى؛ ليصبح المتوسط المرجح معبراً عن الالتزام التنظيمى) هذا المحور بوجه عام (٣,٣٩٦٠) درجة، وانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٥٧٦) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كما يلاحظ أنه من الممكن ترتيب العبارات المختلفة التى تشكل فى مجملها الالتزام التنظيمى لدى الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة (ترتيباً تنازلياً)، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة، وبناء على المنهجية المتبعة) كما يلى:

١ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أنا على استعداد لعمل أفضل ما يمكننى عمله لكى يحقق المستشفى أهدافه» فى الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٤,٣٤٥٤)، بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٧٥٧) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٧,٣٪ + ٤٥,٩٪ = ٩٣,٢٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٢ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أهتم بصدق بمصير هذا المستشفى ومستقبله» فى الترتيب الثانى من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,١٨١٧) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٩١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٥٥,٨٪ + ٢٣,٦٪ = ٧٩,٤٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٣ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بالفخر لأنى جزء من هذا المستشفى» فى الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٦٩٤٨) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٩٨١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٥٠,١٪ + ١٧,٧٪ = ٦٧,٨٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٤ - جاءت العبارة الخاصة بـ «العمل فى هذا المستشفى يدفعنى لبذل أقصى قدرتى لإنجاز أى عمل» فى الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٥٤٦٤) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠١٦) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٦,٦٪ + ١٤,٤٪ = ٦١,٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٥ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بسعادة بالغة لأنى اخترت هذا المستشفى على جهات أخرى كان متاحاً لى العمل بها» فى الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٤١٤٠) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (١,٠٥٢١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٣٪ + ١٢,٢٪ = ٥٥,٢٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٦ - جاءت العبارة الخاصة بـ «غالباً ما أحدث أصدقائى عن هذا المستشفى بأنه عظيم ويستحق العمل فيه» فى الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٤١١٥ درجة)، بانحراف معيارى بلغ (١,٠٧٠ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤١,٧٪ + ١٣,٣٪ = ٥٥,٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٧ - جاءت العبارة الخاصة بـ «لا مانع عندى من العمل فى مستشفى آخر إذا قمت بالعمل نفسه» فى الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٣٥٣١) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٨٥) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤١,٢٪+ ١١,٧٪ = ٥٢,٩٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٨ - جاءت العبارة الخاصة بـ «القيم التى يتبناها هذا المستشفى تنسجم مع قيمى الشخصية» فى الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٢٩٠٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (٠,٩٩٢ درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٢,٩٪ + ٦,٦٪ = ٤٩,٥٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٩ - جاءت العبارة الخاصة بـ «فى معظم الأحيان أجد نفسى متفقاً مع سياسات المستشفى وخاصة حول المسائل المهمة المتعلقة بالكوادر الطبية» فى الترتيب التاسع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٢٠٨٢) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٢٠) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٠,٥٪ + ٥,٩٪ = ٤٦,٤٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٠ - جاءت العبارة الخاصة بـ «هذا المستشفى هو أفضل جهة للعمل من بين الجهات التى يمكننى العمل بها» فى الترتيب العاشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,١٨١٧) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٩١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٣١,٩٪+ ١٠,٤٪ = ٤٢,٣٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١١ - جاءت العبارة الخاصة بـ «لن أكسب الكثير إذا استمررت فى العمل فى هذا المستشفى» فى الترتيب الحادى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٧٦٨٨) درجة بانحراف، إذ بلغ (١,١٠٤) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢١,٢٪ + ٧,٠٪ = ٢٨,٢٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٢ - جاءت العبارة الخا صة بـ « أنا على استعداد لأداء أى نوع من العمل إذا أدى إلى بقائى فى هذا المستشفى» فى الترتيب الثانى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٧٢٦٨) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١١٠) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٠,٣٪ + ٦,١٪ = ٢٦,٤٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٣ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بقلة الانتماء لهذا المستشفى» فى الترتيب الثالث عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٥٣٧٠) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٢٢) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٩,٤٪ + ٣,٦٪ = ٢٣,٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

(٤-٣-٣) عامل الاغتراب الوظيفى:

يتناول هذا الجزء آراء واتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة نحو الاغتراب الوظيفى تجاه المستشفى الذى يعملون فيه، وذلك من خلال الجدول التالى:

جدول رقم (٤-٢٠) اتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو الاغتراب الوظيفى تجاه المستشفى الذى يعملون فيه

عبارات الاغتراب الوظيفى	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
أشعر بالرغبة فى البقاء فى المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل.	٢٣٦	٢٦٣	٧١	٥٢	٢٣	١,٨٧٦٥	١,٠٤٤	٥٣٢,٤	٠,٠٠٠**	١٥
	٤٥,١	٣٥,٣	٩,٥	٧,٠	٣,١					
أشعر بعدم الراحة لتبعيتى لأكثر من رئيس.	١٢٠	٢٨٣	١٢٣	١٣٧	٨٢	٢,٧٠٢٠	١,٢٥٠	١٦١,٨	٠,٠٠٠**	١٠
	١٦,١	٣٨,٠	١٦,٥	١٨,٤	١١,٠					

عبارات الاغتراب الوظيفى	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
العمل ليس إلا مجرد جزء بسيط من كيانى.	١٥٢	٣١٩	١٠٩	١٢٨	٢٧	٢,٤٠٤٩	١,١١٤	٥١٨,٣	**٠,٠٠	١٢
	٢٠,٧	٤٣,٣	١٤,٨	١٧,٤	٣,٧					
هناك نظرة اجتماعية سلبية لبعض الكوادر الطبية مثل التمريض.	٧٥	١٩٠	١٢٤	٢١٤	١٣٦	٣,٢٩٧٦	١,٢٨٥	٨٢,٣	**٠,٠٠	١
	١٠,١	٢٥,٧	١٦,٨	٢٩,٠	١٨,٤					
أعانى من إجهاد وظيفى ناجم عن قيامى بعملى.	٤٨	٢٤٣	١٣٣	٢١٣	١٠٣	٣,١٧٦٨	٢,٢١٧	٣٥٢,٣	**٠,٠٠	٣
	٦,٥	٣٢,٨	١٧,٩	٢٨,٧	١٣,٩					
يعتبر العمل بالنسبة لى روتينياً ومملاً.	١٥٢	٣٨٠	٩٥	٧٤	٤٠	٢,٢٨٤٨	١,٠٦٧	٤٩٧,٩	**٠,٠٠	١٤
	٢٠,٥	٥١,٣	١٢,٨	١٠,٠	٥,٤					
يقوم المدير بأخذ رأيى عند اتخاذ القرارات. #	١٣٠	٢٠١	١٤٧	٢٣١	٢٨	٢,٧٦٣٩	١,١٧٩	١٦٥,٧	**٠,٠٠	٧
	١٧,٦	٢٧,٣	١٩,٩	٣١,٣	٣,٨					

عبارات الاغتراب الوظيفى	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
انخراطى وانغماسى الشديد فى العمل أدى إلى إضعاف روابطى الأسرية والاجتماعية.	٧٤	٢٩٥	١١٣	١٥٣	١٠٤	٢,٨٨٩٠	١,٢٤٩	٢٠٤,٨	٠,٠٠**	٥
	١٠,٠	٣٩,٩	١٥,٣	٢٠,٧	١٤,١					
أشعر بعدم استقرار وضعف للعلاقات والروابط الاجتماعية داخل محيط العمل.	٧٥	٢٩٧	١٤٨	١٦٧	٥١	٢,٧٥٨٨	١,١٢٠	٢٥٢,٧	٠,٠٠**	٩
	١٠,٢	٤٠,٢	٢٠,١	٢٢,٦	٦,٩					
هناك منافسة وصراع على السلطة والوظائف داخل المستشفى بين الكوادر الطبية.	٤٧	١٥٧	٢٠٣	١٩٥	١٣٣	٣,٢٨٥٧	١,١٧٤	١٠٧,٠	٠,٠٠**	٢
	٦,٤	٢١,٤	٢٧,٦	٢٦,٥	١٨,١					
أشعر بزيادة النزاعات الفردية وتدنى مستوى القيم داخل محيط العمل.	٥٨	٢٤١	١٧٥	١٧٧	٨٠	٢,٩٧٢٦	١,١٥٢	١٥٦,٨	٠,٠٠**	٤
	٧,٩	٣٣,٠	٢٣,٩	٢٤,٢	١٠,٩					

عبارات الاغتراب الوظيفى	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
أشعر بالوحدة والاغتراب فى عملى لعدم إعطاء الإدارة الأهمية المناسبة لى ولعملى.	٥٦	٣٢١	١٧٠	١٢٨	٦٤	٢,٧٦٠٥	١,١٠٠	٣١٣,٤	٠,٠٠**	٨
	٧,٦	٤٣,٤	٢٣,٠	١٧,٣	٨,٧					
أشعر كأن الإدارة تستغلنى فى العمل من أجل تحقيق مصالحها.	٩١	٣٠٤	١٧٨	١١٢	٥٤	٢,٦٤٠١	١,١٠٥	٢٦١,٣	٠,٠٠**	١١
	١٢,٣	٤١,١	٢٤,١	١٥,٢	٧,٣					
أشعر بأننى مسؤول عن أخطاء الغير.	١٧٦	٢٩٢	١٣٦	١٠٩	٢٩	٢,٣٥٧١	١,١١١	٢٥١,٧	٠,٠٠**	١٣
	٢٣,٧	٣٩,٤	١٨,٣	١٤,٧	٣,٩					
لا يتم إلحاقى بدورات تدريبية فى مجال عملى على الرغم من توافر تلك الدورات.	٧٤	٢٩٢	١٣١	١٣٩	١٠١	٢,٨٦٥٧	١,٢٣٢	١٩٥,٣	٠,٠٠**	٦
	١٠,٠	٣٩,٦	١٧,٨	١٨,٩	١٣,٧					
المحور بوجه عام						**٢,٧٢٧٨**	**٠,٦٥٤٣**			

** يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

تم عكس التكويد الخاص بهذه العبارات عند حساب المتوسط المرجح للمحور بوجه عام، وعند القيام بالتحليل الاستدلالى، وذلك لكى تكون كل العبارات إيجابية تجاه الاغتراب الوظيفى ومن ثم تعبر بالفعل عن درجة الاغتراب الوظيفى لأفراد الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (٤- ٢٠) أن اختبار مربع كاى (كا٢) دال إحصائياً لجميع العبارات (قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظرى الذى يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا α= ٠.٠١)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور. وبمعنى أدق أن الاختلافات فى النسب الخاصة بالعينة (والموضحة فى الجدول) هى نفسها الخاصة بالمجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

كما يتضح - بناء على وجهة نظر أفراد الدراسة، ومنهجية الدراسة (انظر الفصل الثالث) - أن درجة الاغتراب الوظيفى (بوجه عام) عند الكوادر الطبية بالمستشفيات محل البحث كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على عبارات (تم تغيير التكويد الخاص بالعبارات السلبية تجاه الاغتراب الوظيفى؛ ليصبح المتوسط المرجح معبراً عن الاغتراب الوظيفى بحق) هذا المحور بوجه عام (٢.٧٢٧٨) درجة، وانحراف معيارى صغير بلغ (٠.٦٥) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كما يلاحظ أنه من الممكن ترتيب العبارات المختلفة التى تشكل فى مجملها الاغتراب الوظيفى لدى الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث (ترتيباً تنازلياً)، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد البحث وبناء على المنهجية المتبعة) كما يلى:

١ - جاءت العبارة الخاصة بـ «هناك نظرة اجتماعية سلبية لبعض الكوادر الطبية مثل التمريض» فى الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣.٢٩٧٦) درجة بانحراف معيارى بلغ (١.٢٨٥) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٩.٠٪ + ١٨.٤٪ = ٤٧.٤٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٢ - جاءت العبارة الخاصة بـ « هناك منافسة وصراع على السلطة والوظائف داخل المستشفى بين الكوادر الطبية» فى الترتيب الثانى من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣.٢٨٥٧) درجة بانحراف معيارى بلغ (١.١٧٤) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٦.٥ ٪ + ١٨.١٪ = ٤٤.٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٣ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أعانى من إجهاد وظيفى ناجم عن قيامى بعملى» فى الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,١٧٦٨) درجة بانحراف معيارى بلغ (٢,٢١٧) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٨,٧٪ + ١٣,٩٪ = ٤٢,٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٤ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بزيادة النزاعات الفردية وتدنى مستوى القيم داخل محيط العمل» فى الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٩٧٢٦) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٥٢)، درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٤,٢٪ + ١٠,٩٪ = ٣٥,١٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٥ - جاءت العبارة الخاصة بـ «انخراطى وانغماسى الشديد فى العمل أدى إلى إضعاف روابطى الأسرية والاجتماعية» فى الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٨٨٩٠) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٢٤٩) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٠,٧٪ + ١٤,١٪ = ٣٤,٨٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٦ - جاءت العبارة الخاصة بـ «لا يتم إلحاقى بدورات تدريبية فى مجال عملى على الرغم من توافر تلك الدورات» فى الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٨٦٥٧) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٢٣٢) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٨,٩٪ + ١٣,٧٪ = ٣٢,٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٧ - جاءت العبارة الخاصة بـ «يقوم المدير بأخذ رأيى عند اتخاذ القرارات» فى الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٧٦٣٩ درجة) بانحراف معيارى بلغ (١,١٧٩) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٣١,٣٪ + ٣,٨٪ = ٣٥,١٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٨ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بالوحدة والاغتراب فى عملى لعدم إعطاء الإدارة الأهمية المناسبة لى ولعملى» فى الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٧٦٠٥) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٠٠) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٧,٣٪ + ٨,٧٪ = ٢٦,٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٩ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بعدم استقرار وضعف للعلاقات والروابط الاجتماعية داخل محيط العمل» فى الترتيب التاسع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٧٥٨٨) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٢٠) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٢,٦ ٪ + ٦,٩٪ = ٢٩,٥٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٠- جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بعدم الراحة لتبعيتى لأكثر من رئيس» فى الترتيب العاشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٧٠٢٠) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٢٥٠) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٨,٤٪ + ١١,٠٪ = ٢٩,٤٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١١- جاءت العبارة الخاصة بـ « أشعر كأن الإدارة تستغلنى فى العمل من أجل تحقيق مصالحها» فى الترتيب الحادى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٦٤٠١) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٠٥) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٥,٢٪ + ٧,٣٪ = ٢٢,٥٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٢- جاءت العبارة الخاصة بـ «العمل عندى ليس إلا مجرد جزء بسيط من كيانى» فى الترتيب الثانى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٤٠٤٩) درجة، بانحراف معيارى بلغ (١,١١٤)، درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٧,٤٪ + ٣,٧٪ = ٢١,١٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٣- جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بأننى مسؤول عن أخطاء الغير» فى الترتيب الثالث عشر من، حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٣٥٧١) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١١١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٤,٧٪ + ٣,٩٪ = ١٨,٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٤- جاءت العبارة الخاصة بـ «يعتبر العمل فى رأيى روتينياً ومملاً» فى الترتيب الرابع عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٢٨٤٨) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٦٧) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٠,٠٪ + ٥,٤٪ = ١٥,٤٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٥- جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بالرغبة فى البقاء فى المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل» فى الترتيب الخامس عشر والأخير من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (١,٨٧٦٥) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٤٤) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٧,٠٪ + ٣,١٪ = ١٠,١٪) من مجموع أفراد الدراسة.

(٤-٣-٤) عامل الثقة التنظيمية:

يتناول هذا الجزء آراء واتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو الثقة التنظيمية تجاه المستشفى الذى يعملون فيه، وذلك من خلال الجدول التالى:

جدول رقم (٤-٢١) اتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو الثقة التنظيمية تجاه المستشفى الذى يعملون فيه

عبارات الثقة التنظيمية	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
أعتقد أن الموظفين فى المستشفى يتحدثون الحقيقة فى اجتماعاتهم ومناقشاتهم.	٦٦	١٥٠	٢٦٨	٢١٥	٣٩	٣,١١٤٩	١,٠٣٢	٢٥٤,٠	٠,٠٠**	٦
	٨,٩	٢٠,٣	٣٦,٣	٢٩,١	٥,٣					
أعتقد أن المستشفى قد أوفى بالتزاماته للقسم الذى أعمل فيه.	٦٥	١٧٦	٢٢٤	٢٥١	٢٠	٢,٩٧٩٦	١,٠٢١	٢٧٤,٧	٠,٠٠**	٨
	٨,٨	٢٣,٩	٣٠,٤	٣٤,١	٢,٧					
أعتقد أن المستشفى يعول عليه.	٤٥	٩٠	١٨٦	٣٤٧	٤٥	٣,٥٦٠٤	٠,٩٩٥	٤٥٩,٢	٠,٠٠**	١
	٦,٣	١٢,٦	٢٦,١	٤٨,٧	٦,٣					
أعتقد أن بعض الناس فى المستشفى قد نجحوا على حساب أناس آخرين. #	١٢	١٠٥	٢٧١	٢٠٨	١٢٩	٣,٤٦٤٨	٠,٩٩٨	٢٧١,٧	٠,٠٠**	٢
	١,٧	١٤,٥	٣٧,٤	٢٨,٧	١٧,٨					
أشعر بأن المستشفى يسعى لأن يكون له اليد العليا. #	٥	٨٥	٣٥٥	٢٣٠	٥٠	٣,٣٢٤١	٠,٧٩٦	٥٧٦,٢	٠,٠٠**	٤
	٠,٧٠	١١,٧	٤٩,٠	٣١,٧	٦,٩					

عبارات الثقة التنظيمية	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
أعتقد أن المستشفى يستفيد من مشاكلنا.	٥٩	٢٥٦	٢٦٤	١٢٨	٢٦	٢,٧٣٥٣	٠,٩٥٩	٣٢٩,٦	٠,٠٠**	١١
	٨,٠	٣٤,٩	٣٦,٠	١٧,٥	٣,٥					
أعتقد أن المستشفى يتفاوض معنا بصدق.	٧٥	١٥٢	٢٣٩	٢٣٨	٢٣	٢,٩٧٣٩	١,٠٣٨	٢٥٦,٤	٠,٠٠**	٩
	١٠,٢	٢١,٠	٣٢,٨	٣٢,٧	٣,٢					
أشعر بأن المستشفى سوف يلتزم بما يعد به.	٥٧	١٣٧	٢٧٤	٢٢٩	٣٣	٣,١٦٠٣	٠,٩٩٦	٣٠١,٧	٠,٠٠**	٥
	٧,٨	١٨,٨	٣٧,٥	٣١,٤	٤,٥					
أشعر بأن المستشفى لا يخدعنا.	٤٩	١٠٧	٢٥١	٢٨٦	٣٧	٣,٤١٢٣	٠,٩٨٣	٣٦٦,٠	٠,٠٠**	٣
	٦,٧	١٤,٧	٣٤,٤	٣٩,٢	٥,١					
أشعر بأن المستشفى يحاول التهرب من التزاماته التنظيمية. #	٤٢	٢١٥	٢٩٤	١٣٠	٥١	٢,٩٠٨٥	٠,٩٨٦	٣١٩,٤	٠,٠٠**	١٠
	٥,٧	٢٩,٤	٤٠,٢	١٧,٨	٧,٠					
أشعر بأن المستشفى يناقش التوقعات المشتركة بحيادية.	٣٨	١٣٠	٣٢٣	٢٠٨	٢٣	٣,٠٦٦٥	٠,٨٩٦	٤٣٠,٨	٠,٠٠**	٧
	٥,٣	١٨,٠	٤٤,٧	٢٨,٨	٣,٢					

عبارات الثقة التنظيمية	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
أشعر بأن المستشفى يستفيد من أخطاء الآخرين.	٧٣	٢٦٠	٢٥٨	١١٢	٢٥	٢,٦٦٤٨	٠,٩٦٩	٣٢٠,٥	٠,٠٠**	١٢
	١٠,٠	٣٥,٧	٣٥,٤	١٥,٤	٣,٤					
المحور بوجه عام						٢,٩٤٩١	٠,٥٥٠			

** يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).
تم عكس التكويد الخاص بهذه العبارات عند حساب المتوسط المرجح للمحور بوجه عام، وعند القيام بالتحليل الاستدلالى، وذلك لكى تكون كل العبارات إيجابية تجاه الثقة التنظيمية ومن ثم تعبر بالفعل عن درجة الثقة التنظيمية لدى أفراد الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (٤- ٢١) أن اختبار مربع كاى (كا٢) دال إحصائياً لجميع العبارات (قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظرى الذى يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا α= ٠,٠١)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور. وبمعنى أدق: إن الاختلافات فى النسب الخاصة بالعينة (والموضحة فى الجدول) هى نفسها الخاصة بالمجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

كما يتضح - بناء على وجهة نظر أفراد الدراسة، ومنهجية الدراسة (انظر الفصل الثالث) - أن درجة الثقة التنظيمية (بوجه عام) لدى الكوادر الطبية بالمستشفيات محل البحث كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على عبارات (تم تغيير التكويد الخاص بالعبارات السلبية تجاه الثقة التنظيمية ليصبح المتوسط المرجح معبراً عن الثقة التنظيمية بحق) هذا المحور بوجه عام (٢,٩٤٩١) درجة ، وانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٥٥٠) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كما يلاحظ أنه من الممكن ترتيب العبارات المختلفة التى تشكل فى مجملها الثقة التنظيمية لدى الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث (ترتيباً تنازلياً)، وذلك بناء على متوسـط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة، وبناء على المنهجية المتبعة) كما يلى:

١ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أعتقد أن المستشفى يعول عليه» فى الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٥٦٠٤) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٩٩٥) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٨,٧٪ + ٦,٣٪ = ٥٥,٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٢ - جاءت العبارة الخاصة بـ « أعتقد أن بعض الناس فى المستشفى قد نجحوا على حساب أناس آخرين» فى الترتيب الثانى من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٤٦٤٨) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٩٩٨) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٨,٧٪ + ١٧,٨٪ = ٤٦,٥٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٣ - جاءت العبارة الخاصة بـ « أشعر بأن المستشفى لا يخدعنا» فى الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٤١٢٣) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٩٨٣)، درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٣٩,٢٪ + ٥,١٪ = ٤٤,٣٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٤ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بأن المستشفى يسعى لأن يكون له اليد العليا» فى الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٣٢٤١) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٧٩٦) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٣١,٧٪ + ٦,٩٪ = ٣٨,٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٥ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بأن المستشفى سوف يلتزم بما يعد به» فى الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ

متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,١٦٠٣) درجة، بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٩٩٦)، درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٣١,٤٪ + ٤,٥٪ = ٣٥,٩٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٦ - جاءت العبارة الخاصة بـ « أعتقد أن الموظفين فى المستشفى يتحدثون الحقيقة فى اجتماعاتهم ومناقشاتهم» فى الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,١١٤٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٣٢) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٩,١٪ + ٥,٣٪ = ٣٤,٤٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٧ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بأن المستشفى يناقش التوقعات المشتركة بحيادية» فى الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٠٦٦٥) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٨٩٦) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٨,٨٪ + ٣,٢٪ = ٣٢,٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٨ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أعتقد أن المستشفى قد أوفى بالتزاماته للقسم الذى أعمل فيه» فى الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٩٧٩٦) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٢١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٣٤,١٪ + ٢,٧٪ = ٣٦,٨٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٩ - جاءت العبارة الخاصة بـ « أعتقد أن المستشفى يتفاوض معنا بصدق» فى الترتيب التاسع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٩٧٣٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٣٨) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٣٢,٧٪ + ٣,٢٪ = ٣٥,٩٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٠- جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بأن المستشفى يحاول التهرب من التزاماته التنظيمية» فى الترتيب العاشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ

بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٩٠٨٥) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٩٨٦) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٧,٨٪ + ٧,٠٪ = ٢٤,٨٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١١- جاءت العبارة الخاصة بـ «أعتقد أن المستشفى يستفيد من مشاكلنا» فى الترتيب الحادى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٧٣٥٣) درجة بانحراف معيارى بلغ (٠,٩٥٩)، درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٧,٥٪ + ٣,٥٪ = ٢١,٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٢- جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بأن المستشفى يستفيد من أخطاء الآخرين» فى الترتيب الثانى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٦٦٤٨) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٩٦٩) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٥,٤٪ + ٣,٤٪ = ١٨,٨٪) من مجموع أفراد الدراسة.

(٤-٤) أهم العوامل التى تؤثر فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات محل البحث:

يلاحظ أن جميع الاختبارات السـابقة (اختبار فيشـر، واختبار بيرسون) لن تمكننا إلا من دراسـة العلاقة بين متغيرين فقط، فى حين تغفـل تأثير باقى المتغيرات فى هذه العلاقة؛ مما قد يؤدى إلى نتائج مضللة بعض الشـىء بحيث نقبل وجود علاقة، فى حين أنها ليسـت معنوية أصلاً، والعكس صحيح من الممكن أن نرفض وجود علاقة، فى حين توجـد هنا علاقة معنوية بالفعل. لهذا ظهرت الحاجة إلى أداة تحليل تأخذ فى الاعتبار التأثير المشـترك لأكثر من متغير مسـتقل فى المتغير التابع فى الدراسـة، وهو ما يعرف بنموذج الانحدار المتعدد، وللإجابة عن التسـاؤل الخامس من تساؤلات الدراسة الخاص بـ «معرفة أهم العوامل التى تؤثر (تأثيراً معنوياً) فى اتجاه الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو التسـرب»، قام الباحث باسـتخدام تحليل الانحدار للتعرف على هذه العوامل، حيث كانت العوامل السابق ذكرها فى القسم السابق (الرضا الوظيفى، الالتزام التنظيمـى، الاغتـراب الوظيفى، الثقـة التنظيمية)، إلى جانب الخصائص الشـخصية والوظيفية للكوادر الطبية (الجنس، الجنسية، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم،

نوعية المستشــفى، مسمى الوظيفة، عدد ســنوات الخدمة فى المنظمة، الراتب الشهرى، وجود مصدر آخر غير الراتب الشهرى، الابتعاث للدراسة والتدريب من قبل جهة العمل، التكليف بأعمال تختلف عن الوظيفة الأصلية) تمثل المتغيرات المســتقلة فى النموذج، فى حــين كانت النية لترك العمل من الوظيفة (نعم- لا) تمثل المتغير التابع؛ لأن المتغير التابع هو متغير اسمى وله وجهان فقط، فإن نموذج الانحدار المناسب فى هذه الحالة هو نموذج الانحدار اللوجســتى الثنائــى Binary Logistic وللتأكد من عــدم وجود علاقة ارتباط قوية (تتجاوز ٠,٨٥) بين المتغيرات المســتقلة (Multicollinearity) قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات فكانت كما يلى»:

جدول رقم (٤-٢٢) معاملات الارتباط البسيطة بين المتغيرات المستقلة

	الرضا الوظيفى	الالتزام التنظيمى	الاغتراب الوظيفى	الثقة التنظيمية
الرضا الوظيفى	١	-	-	-
الالتزام التنظيمى	٠,٦٧١	١	-	-
الاغتراب الوظيفى	- ٠,٥٨٢	٠,٥٣٨	١	-
الثقة التنظيمية	٠,٦٥١	٠,٦٥٦	- ٠,٦١٤	١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط جميعها أقل من (٠,٧٠)؛ مما يعنى عــدم وجود علاقة ارتباط خطى متعدد قوية بين المتغيرات المســتقلة يمكن أن تؤدى إلى نتائــج مضللة لتحليل الانحدار (فهمــى ٢٠٠٥م: ٧٠٦). وقد كانت نتائج تحليل الانحدار اللوجيستى باستخدام طريقة الإدخال التدرجى التقدمى (الأمامى) Forward Stepwise للمتغيرات المستقلة كما يلى:

١ - نتائج اختبار Hosmer and Lemeshow لجودة التوفيق:

جدول رقم (٤-٢٣) نتائج اختبار Hosmer and Lemeshow لجودة التوفيق

Step	Chi-sguare	df	Sig.
١	٧,٣٦٠	٨	٠,٤٩٨

جدول رقم (٤-٢٤) تصنيف الحالات Classification Table

Observed			Predicted		
			XV14		Percentage Correct
			no	yes	
Step 1	XV14	no	٣٩٠	٦٧	٨٥,٣
		yes	١٢٧	١٤٥	٥٣,٣
	Overall Percentage				٧٣,٤

a. The cut Value is .500

تبين من الجدول رقم (٤-٢٣) أن قيمة الإحصاء (كا٢) المحسـوب للنموذج ككل هى (٧,٣٦٠) ، ومسـتوى الدلالة (٠,٤٩٨) وهى أكبر من مسـتوى المعنوية الاسـمى المحدد مسـبقاً من الباحث وهو هنـا (٠,٠١) فإننا نقبل الفرض العدمـى القائل بأن الحالات المشـاهدة تتسـاوى مع الحالات المتنبأ بها، مما يدل على جودة التوفيق للنموذج، أى أن النموذج يوافق البيانات بشـكل جيد. أما الجدول رقم (٤-٢٤) فيحتوى على ما يسـمى بجدول تصنيف الحالات Classification Table حيث يشـير إلى أن التصنيف الصحيح للحالات هـو (٧٣,٤٪) من الحالات منها (٣٩٠) حالة قالت فى الواقع إنها لا تنوى ترك العمـل وصنفها النمـوذج كذلك، و(١٤٥) حالـة قالت فى الواقع إنها تـنـوى ترك العمل وصنفها النموذج كذلك (فهمى ٢٠٠٥م: ٧٤٧).

٢ - نتائج إحصاءات جودة التوفيق:

جدول رقم (٤-٢٥) نتائج إحصاءات جودة التوفيقMODEL SUMMARY

Step	2- Log Iikelihood	Cox & Snell R Sguare	Nagelkerke R Sguare
١	٧٩٩,٨٨٩	٠,٢٠١	٠,٢٧٤

تبـين من الجدول رقـم (٤-٢٥) أن إحصاء Nagelkerke R Square (وهو يعادل معامل التحديد فى نموذج الانحدار الخطى التقليدى) تسـاوى (٠,٢٧٤)، وهذا يعنى أن (٢٧,٤٪) من التباين فى المتغير التابع (ترك العمل) تم تفسيره بالمتغيرات المستقلة التى ثبت أن لها تأثيراً معنوياً فى المتغير التابع.

٣ - نتائج المتغيرات المستقلة التى ثبت أن لها تأثيراً معنوياً فى ترك العمل:

تتضح نتائج تأثير المتغيرات المستقلة فى المتغير التابع من خلال الجدول التالى:

جدول رقم (٤-٢٦) تحليل الانحدار اللوجيستى بين المتغيرات المستقلة (الخصائص الشخصية والوظيفية، الرضا الوظيفى، الالتزام التنظيمى، الاغتراب الوظيفى، الثقة التنظيمية) وبين المتغير التابع (النية لترك العمل)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	مستوى المعنوية	نسبة المفاضلة Exp (B)	فترة الثقة لنسبة المفاضلة
القطاع الصحى:		٠,٠٠٩**		
العسكرى.	٠,٦٣٩	٠,٠٠٣**	١,٨٩٥	(٢,٨٩٣ ،١,٢٤١)
الجامعى.	٠,٦٤٤	٠,٠٤٦**	١,٩٠٣	(٣,٥٨٤ ، ١,٠١١)
الجنسية: سعودى.	- ١,٠٧٠	٠,٠٠٠**	٠,٣٤٣	(٠,٦٠٠ ، ٠,١٩٦)
سنوات الخبرة:		٠,٠٤٢*		
أقل من ٥ سنوات.	- ٠,٦٤٣	٠,٠٤٥*	٠,٥٢٦	(٠,٩٨٥ ،٠,٢٨١)

هل يوجد مصدر آخر للدخل غير الراتب: نعم.	٠,٧٤٧	٠,٠١٢*	٢,١١١	(٣,٧٩٠ ،١,١٧٥)
هل أنت مكلف بأعمال أخرى غير الأصلية: نعم.	٠,٩٢٨	٠,٠٠٠**	٢,٥٥٥	(٣,٧٥٨ ،١,٧٣٨)
الرضا الوظيفى: غير موافق.	١,٨٢٠	٠,٠٢٦* ٠,٠٠٤**	٦,١٧٢	(٢١,٣١١ ،١,٧٨٧)
الالتزام التنظيمى:		٠,٠٠٠**		
غير موافق.	١,٢٧٩	٠,٠٣٧*	٣,٥٩٣	(١١,٩٤٧ ،١,٠٨٠)
محايد.	٠,٩٧٢	٠,٠٤٩**	٢,٦٤٣	(٦,٩٧١ ،١,٠٠٢)

تبين من الجدول رقم (٤-٢٦) ما يلى:

المتغير الأول - القطاع الصحى:

استخدم الباحث القطاع الصحى المدنى فئة مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلى:

- يوجد اختلاف معنوى (بدرجة ثقة ٩٩٪) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات العسكرية المشمولة فى الدراسة مقارنة بالمستشفيات المدنية المشمولة فى الدراسة (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهى (٠,٠٠٣) أقل من مستوى المعنوى ٠,٠١)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية فى المستشفيات العسكرية أكبر من احتمال تسربها فى المستشفيات المدنية بنحو (١,٨٩٥ وهى قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (١,٢٤١، ٢,٨٩٣) وهى لا تحتوى الواحد الصحيح؛ مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوى.
- يوجد اختلاف معنوى (بدرجة ثقة ٩٩٪) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات الجامعية المشمولة فى الدراسة مقارنة بالمستشفيات المدنية (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهى ٠,٠٤٦ أقل من مستوى المعنوى ٠,٠٥)، كما

تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية فى المستشفيات الجامعية أكبر من احتمال تسربها فى المستشفيات المدنية بنحو (١,٩٠٣ وهى قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (١,٠١١ ، ٣,٥٨٤) وهى لا تحتوى الواحد الصحيح؛ مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوى.

المتغير الثانى - الجنسية:

استخدم الباحث الجنسية «غير سعودى» لتصبح فئةً مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلى:

- يوجد اختلاف معنوى (بدرجة ثقة ٩٩٪) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية السعودية مقارنة بالكوادر الطبية غير السعودية فى الدراسة (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهى ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوى ٠,٠١)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية السعودية أقل من احتمال تسرب الكوادر الطبية غير السعودية بنحو (٠,٣٤٣ وهى قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (٠,١٩٦ ، ٠,٦٠٠)، وهى لا تحتوى الواحد الصحيح؛ مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوى.

المتغير الثالث - سنوات الخبرة:

استخدم الباحث فئة سنوات الخبرة «٢٠ سنة فأكثر» لتصبح فئةً مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلى:

- يوجد اختلاف معنوى (بدرجة ثقة ٩٥٪) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية ذات سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) مقارنة بالكوادر الطبية ذات سنوات الخبرة (٢٠ سنة) فأكثر (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهى ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوى ٠,٠٥)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية ذات سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) أقل من احتمال تسرب الكوادر الطبية ذات سنوات الخبرة (٢٠) سنة فأكثر بنحو (٠,٥٢٦ وهى قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (٠,٢٨١ ، ٠,٩٨٥) وهى لا تحتوى الواحد الصحيح؛ مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوى.

المتغير الرابع - وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب:

استخدم الباحث الفئة «لا» لتصبح فئةً مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلى:

- يوجد اختلاف معنوى (بدرجة ثقة ٩٥٪) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية التى لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب مقارنة بالكوادر الطبية التى ليس لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهى ٠,٠١٢ أقل من مستوى المعنوى ٠,٠٥)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية التى لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب أكبر من احتمال تسرب الكوادر الطبية التى ليس لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب بنحو (٢,١١١ وهى قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (١,١٧٥ ، ٣,٧٩٠) وهى لا تحتوى الواحد الصحيح؛ مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوى.

المتغير الخامس - التكليف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية:

استخدم الباحث الفئة «لا» لتصبح فئةً مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلى:

- يوجد اختلاف معنوى (بدرجة ثقة ٩٩٪) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية التى تكلف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية مقارنة بالكوادر الطبية التى لا تُكلف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهى ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوى ٠,٠١)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية التى تكلف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية أكبر من احتمال تسرب الكوادر الطبية التى لا تكلف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية بنحو (٢,٥٥٥ وهى قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (١,٧٣٨ ، ٣,٧٥٨) وهى لا تحتوى الواحد الصحيح؛ مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوى.

المتغير السادس - الرضا الوظيفى:

استخدم الباحث الفئة «موافق جداً» لتصبح فئةً مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلى:

- يوجد اختلاف معنوى (بدرجة ثقة ٩٩٪) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية التى لديها درجة منخفضة من الرضا الوظيفى مقارنة بالكوادر الطبية لديها

درجة مرتفعة من الرضا الوظيفى (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهى ٠,٠٠٤ أقل من مستوى المعنوى ٠,٠١)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية التى لديها درجة منخفضة من الرضا الوظيفى أكبر بكثير من احتمال تسرب الكوادر الطبية التى لديها درجة مرتفعة من الرضا الوظيفى بنحو (٦,١٧٢ وهى قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (٠,٠٠٢ ، ٦,٩١٧) وهى لا تحتوى الواحد الصحيح؛ مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوى.

المتغير السابع - الالتزام التنظيمى:

استخدم الباحث الفئة «موافق بشدة» لتصبح فئة مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلى:

- يوجد اختلاف معنوى (بدرجة ثقة ٩٥٪) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية التى لديها درجة منخفضة من الالتزام التنظيمى مقارنة بالكوادر الطبية لديها درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمى (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهى ٠,٠٣٧ أقل من مستوى المعنوى ٠,٠٥)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية التى لديها درجة منخفضة من الالتزام التنظيمى أكبر من احتمال تسرب الكوادر الطبية التى لديها درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمى بنحو (٣,٥٩٣ وهى قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (١,٠٨٠ ، ١١,٩٤٧) وهى لا تحتوى الواحد الصحيح؛ مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوى.

- يوجد اختلاف معنوى (بدرجة ثقة ٩٥٪) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية التى لديها درجة متوسطة من الالتزام التنظيمى مقارنة بالكوادر الطبية التى لديها درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمى (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهى ٠,٠٤٩ أقل من مستوى المعنوى ٠,٠٥)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية التى لديها درجة متوسطة من الالتزام التنظيمى أكبر من احتمال تسرب الكوادر الطبية التى لديها درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمى بنحو (٢,٦٤٣ وهى قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (١,٠٠٢ ، ٦,٩١٧) وهى لا تحتوى الواحد الصحيح مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوى.

- أكبر فئة ترتفع فيها نسبة التسرب مقارنة بالفئة التى لديها درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمى هى التى لديها درجة منخفضة من الالتزام التنظيمى (لأن قيمة نسبة الرجحان أكبر وفترة الثقة أوسع) يليها التى لديها درجة متوسطة من الالتزام التنظيمى.

جميع المتغيرات:

يتضح من النتائج الواردة فى الجدول السابق (جدول رقم ٤-٢٦) أن هناك تأثيراً معنوياً لسبعة من العوامل (الشخصية أو الوظيفية أو النفسية) على نسبة (احتمال) تسرب الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة، وفيما يلى ترتيب هذه المتغيرات من حيث قوة الاختلاف المعنوى (بناء على قيمة نسبة المفاضلة) فى نسبة التسرب بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث:

- الرضا الوظيفى.
- الالتزام التنظيمى.
- التكليف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية.
- وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب الشهرى.
- القطاعات الصحية.
- سنوات الخبرة.
- الجنسية.

كما تشير النتائج إلى أن هذه المتغيرات السبعة مجتمعة تفسر فقط (٢٧,٤٪) من التباين فى المتغير التابع (ترك العمل)، وباقى التغيرات تفسره عوامل أخرى ليست فى الحسبان أو ليست داخلة معنا فى النموذج.

كما تجدر الإشارة إلى أن بقية المتغيرات (التى لم تدرج فى الجدول) لم يثبت أن لها علاقة أو تأثيراً ذا دلالة إحصائية فى نسبة التسرب بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة (إذ إن مستوى الدلالة لهذه المتغيرات كان أكبر من ٠,٠٥).

الفصل الخامس

الخلاصة والتوصيات

أولاً – الخلاصة.

ثانياً – التوصيات.

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات التى اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التى تم الحصول عليها من عينة البحث، وفى هذا الفصل سيتم عرض ملخص لأهم النتائج التى توصل إليها هذا البحث إلى جانب مجموعة من التوصيات التى يوصى بها الباحث من خلال هذه النتائج، وذلك على النحو التالى:

أولاً - خلاصة نتائج البحث:

توصل البحث إلى أبرز النتائج التالية:

(٥-١) النتائج الخاصة بنسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات محل البحث:

(٥-١-١) نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى عينة البحث والقطاعات التى يفضلون الذهاب إليها:

أوضحت النتائج أن (٣٧,٧٪) فقط من أفراد عينة البحث لديهم الرغبة فى ترك العمل من المستشفيات التى يعملون فيها، والالتحاق بالعمل فى قطاعات أخرى. وقد كانت أعلى نسبة للرغبة فى ترك العمل فى القطاع العسكرى هى (٣٩,٧٪) وخصوصاً فى مستشفى القوات المسلحة الذى بلغت فيه نسبة الرغبة فى ترك العمل (٤١,٠٪)، يليها مستشفى قوى الأمن (٣٨,٤٪). ويأتى القطاع الجامعى (ممثلاً فى مستشفى الملك خالد الجامعى) فى المرتبة الثانية من حيث نسبة الرغبة فى ترك العمل لدى الكوادر الطبية فيه، إذ بلغت النسبة (٣٨,٠٪). وأخيراً يأتى القطاع المدنى فى المرتبة الأخيرة من حيث نسبة الرغبة فى ترك العمل لدى الكوادر الطبية فيه، إذ بلغت النسبة (٣٥,٠٪)، وقد كانت النسبة فى مجمع الرياض الطبى كبيرة ممثلة وزارة الصحة فى القطاع المدنى (٣٩,٩٪)، فى حين كانت النسبة فى مستشفى الأمير سلمان ممثلة القطاع الخاص المدنى أقل النسب على الإطلاق (٢,٦٪). وقد يرجع هذا إلى أن النظام الداخلى لمستشفى الأمير سلمان (وهو مستشفى يميل إلى طابع القطاع الخاص) به من الحوافز المادية والمعنوية ما يجعل الكوادر الطبية فيه لا يفكرون فى ترك العمل، وهذا خلاف المستشفيات العسكرية لوجود النظام العسكرى الصارم حتى مع الكوادر الطبية.

كما أوضحت النتائج أيضاً أن أهم المرافق الصحية الرئيسية التى يفضل أفراد الدراسة العمل فيها (فى حالة تركهم للعمل) هى على النحو التالى: «مستشفى الملك فيصل التخصصى، مستشفيات أخرى فى القطاع الخاص، مستشفى الملك فهد للحرس الوطنى، مستشفى الملك خالد التخصصى للعيون»، إلى جانب مجموعة أخرى من المرافق الصحية المختلفة داخل وخارج المملكة تم إدراجها تحت بند قطاعات صحية أخرى.

(٥-١-٢) تقدير نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المجتمع وليس فى العينة (أى لجميع الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث):

تراوحت نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة (وليس العينة المسحوبة منها) بين (٣٣٪) ، (٤١,٢٪). أما القطاع العسكرى منفرداً فقد راوحت نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى مستشفيات القطاع العسكرى محل الدراسة بين (٣٤,٨٪) ، (٤٤,٦٪) ، أما فى القطاع المدنى فقد راوحت نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى مستشفيات القطاع المدنى محل الدراسة بين (٢٩,٥٪) ، (٤٠,٥٪) ، كما راوحت نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى مستشفيات القطاع الجامعى محل الدراسة بين (٢٧,٣٪) ، (٤٨,٧٪).

ويتضح مما سبق أن هناك اتجاهاً متزايداً نحو الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى جميع القطاعات الصحية (وإن اختلفت نسبة ترك العمل بينهما) فى المملكة العربية السعودية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التى أجريت على عدد من المستشفيات الحكومية، ومنها دراسة سعيد عام (١٤١٥هـ) بعنوان «العوامل المؤثرة على رغبة الممرضة فى ترك العمل» المطبقة على مجمع الرياض الطبى ومستشفى الأمير سلمان ومستشفى السليمانية للأطفال، وكذا دراسة للنمر وبيرهى عام (١٤١٢هـ) بعنوان « مشكلة الاحتفاظ بالأطباء فى وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية» المطبقة على مجمع الرياض الطبى، مستشفى الملك فهد بجدة، ومستشفى الدمام المركزى.

(٥-٢) النتائج الخاصة بالاختلافات فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية:

أظهرت نتائج البحث أنه ليس هناك اختلاف معنوى فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة باختلاف الجنس، والحالة

الاجتماعيــة والابتعاث للتدريب أو الدراســة، ونوعية المستشــفى، والعمر، ومســتوى التعليم، ومســمى الوظيفة، وعدد ســنوات الخبرة، والراتب الشــهرى. وهذه النتيجة تتفق تقريباً مع النتيجة التى توصلت إليها دراســة ســعيد بعنوان «العوامل المؤثرة على رغبة الممرضة فى ترك العمل» المطبقة على مجمع الرياض الطبى ومستشــفى الأمير ســلمان ومستشــفى الســليمانية للأطفال، إلا أنها تختلف فقط فى مستوى التعليم، حيث تبين فى هذه الدراســة أن هناك اختلافاً معنوياً فى نســبة التسرب للممرضات باختلاف المستوى التعليمى.

كما أظهرت الدراســة وجود اختلاف معنوى فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة بين السعوديين وغير السعوديين، إذ نجد أن نســبة الرغبــة فى ترك العمل (الذين لديهم نية ترك العمــل) لدى الكوادر الطبية غير الســعودية أعلى من نســبة الرغبة فى ترك العمل لدى الكوادر الطبية السعودية، وقــد يكون هــذا راجعاً لطبيعة عمــل المتعاقدين فى التنقل بحثاً عــن الراتب الأعلى بصرف النظر عن الاســتقرار الوظيفى فى مدينة ما. كمــا أن هناك اختلافاً معنوياً فى نســبة الرغبة فى ترك العمل لدى الكوادر الطبية فى المستشــفيات محل الدراسة بين حالة الذين لديهم مصدر آخر للدخل غير الراتب والذين ليس لديهم هذا المصدر، حيث نجد أن نســبة الرغبة فى تــرك العمل لدى الكوادر الطبيــة التى لديها مصدر آخــر للدخل غير الراتب أعلى من نســبة الرغبة فى تــرك العمل لدى الكوادر الطبية التــى ليــس لديها مصدر آخر للدخــل غير الراتب، وهذه نتيجــة منطقية؛ لأن الذين لديهم مصــدر آخر للدخل غير الراتب يمتلكون الجرأة فــى اتخاذ هذا القرار؛ لأنهم يعلمون أن هناك مصدراً آخر يســتطعون الاســتناد إليه فى حين نجد أن الذين ليس لديهم مصدر آخر للدخل يتمســكون بالعمل خوفاً من عدم اســتطاعتهم إيجاد البديل الســريع. وأخيراً نجد أن هناك اختلافاً معنوياً فى نســبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشــفيات محل الدراسة بين حالة الذين يكلفون بأعمال أخرى تختلــف عن أعمال وظيفتهم الأصلية وحالة الذيــن لا يكلفون بأعمال أخرى، إذ نجد أن نســبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية التى تكلف بأعمال أخرى تختلف عن أعمال وظيفتها الأصلية أعلى من نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية التى لا تكلف بأعمال أخرى تختلف عن أعمال وظيفتها الأصلية، وهذه نتيجة منطقية أيضاً؛ لأن الذين يكلفون بأعمال أخرى غير أعمالهم يشعرون بالظلم؛ لأنه يفترض أن الذين يقومون بهذه الأعمال أناس آخرون قد يكونون مرتاحين؛ وقد تنســب إليهم هذه الأعمال فى حين أنهم هم الذين قاموا بهذا العمل.

(٥-٣) النتائـج الخاصـة باتجاهات الكـوادر الطبية فى المستشـفيات محل البحث نحو أهم العوامل النفسية التى تؤثر فيهم وتدفعهم إلى ترك العمل:

(٥-٣-١) العامل الخاص بالرضا الوظيفى:

أظهــرت نتائج البحث أن درجة الرضا الوظيفى (بوجه عام) لدى الكوادر الطبية بالمستشـفيات محل الدراسة كانت متوسـطة، إذ بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة علـى عبـارات هذا المحور بوجه عـام (٣,٤٦٤) درجة، وانحـراف معيارى صغير بلغ (٠,٦٦٢) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كمـا أظهرت النتائج أيضاً أن البنود (العبـارات) التى حصلت على أعلى درجات فى الرضا هى تلك العبارات التى تخص عمل الكوادر نفسها مثل: « أشعر برضا عن أدائى بالمستشفى»، « بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة بينى وبين زملائى فى العمل». فــى حين نجد أن البنــود التى حصلتْ على أقل الدرجات فــى الرضا هى تلك البنود بطبيعة الحال التى تخص الرواتب والأجور مثل: « يعد مرتبى معقولاً مقارنة بمرتبات زملائــى الذين يعملون فى جهات أخرى حكومية أو خاصــة» ، « مقارنة بحجم العمل الذى أقوم به فإن مرتبى كاف». وهذه النتيجة تتفق مع معظم الدراســات الســابقة الخاصــة بالرضا الوظيفى إن لم يكن كلها وخصوصــاً فى المجال الصحى فى المملكة العربية السعودية، وهى تؤكد أن الجانب المادى والإشباع الوظيفى من أهم عناصر عدم الرضا لدى الكوادر الطبية فى المجال الصحى التى لابد أن ينصب الاهتمام عليها حتى نزيد من درجة الرضا لدى الكوادر الطبية فى القطاع الصحى.

(٥-٣-٢) العامل الخاص بالالتزام التنظيمى:

أظهــرت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمى لدى الكوادر الطبية بالمستشــفيات محل الدراســة كانت كبيرة، إذ بلغ المتوســط المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحــور بوجه عام (٣,٣٩٦٠) درجة ، وانحراف معيــارى صغير بلغ (٠,٥٧٦) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كمــا أظهرت النتائــج أيضاً أن البنود (العبارات) حصلــت على أعلى درجات فى الموافقة هى: « أنا على اســتعداد لعمل أفضل ما يمكننى عمله لكى يحقق المستشــفى أهدافه»، «أهتم بصدق بمصير هذا المستشــفى ومستقبله»، «أشعر بالفخر لأنى جزء من هذا المستشفى»، «العمل فى هذا المستشفى يدفعنى لبذل أقصى قدرتى لإنجاز أى

عمل»، «أشــعر بسعادة بالغة لأنى اخترت هذا المستشفى على جهات أخرى كان متاحاً لى العمل فيها». فى حين نجد أن البنود التى حصلت على أقل الدرجات بالموافقة هى الالتزام هى: «أشعر بقلة الانتماء لهذا المستشفى»، «أنا على استعداد لأداء أى نوع من العمل إذا أدى ذلك إلى بقائى فى هذا المستشــفى»، «لن أكســب الكثير إذا استمررت فى العمل فى هذا المستشفى»، «هذا المستشفى هو أفضل جهة للعمل من بين الجهات التى يمكننى العمل بها»، «فى معظم الأحيان أجد نفسى متفقاً مع سياسات المستشفى وخاصة حول المسائل المهمة المتعلقة بالكوادر الطبية».

(٥- ٣-٣) العامل الخاص بالاغتراب الوظيفى:

أظهــرت النتائج أن درجــة الاغتراب الوظيفى (بوجه عام) لــدى الكوادر الطبية بالمستشــفيات محل الدراسة كانت متوســطة، إذ بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة علــى عبارات هذا المحــور بوجه عام (٢,٧٢٧٨) درجة، وانحــراف معيارى صغير بلغ (٠,٦٥٤) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كمــا أظهرت النتائج أيضاً أن البنود (العبــارات) التى حصلت على أعلى درجات فى الموافقة على الاغتراب الوظيفى هى: «هناك نظرة اجتماعية سلبية لبعض الكوادر الطبية مثل التمريض»، « هناك منافسة وصراع على السلطة والوظائف داخل المستشفى بين الكوادر الطبية»، «أعانى من إجهاد وظيفى ناجم عن قيامى بعملى» ، «أشعر بزيادة النزاعات الفردية وتدنى مســتوى القيم داخل محيط العمل»، «انخراطى وانغماســى الشــديد فى العمل أدى إلى إضعاف روابطى الأســرية والاجتماعية». فى حين نجد أن البنــود التى حصلت على درجات الموافقة على الاغتراب هى: «أشــعر بالرغبة فى البقــاء فى المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل، « يعتبر العمل فى رأيى روتينياً ومملاً»، «أشــعر بأننى مســؤول عن أخطاء الغير»، «العمل فى رأيى ليس إلا مجرد جزء بسيط من كيانى»، «أشعر كأن الإدارة تستغلنى فى العمل من أجل تحقيق مصالحها».

(٥- ٣-٤) العامل الخاص بالثقة التنظيمية:

أظهــرت النتائــج أن درجة الثقة التنظيميــة (بوجه عام) لدى الكــوادر الطبية بالمستشــفيات محل الدراسة كانت متوســطة، إذ بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة علــى عبارات هذا المحــور بوجه عام (٢,٩٤٩١) درجة، وانحــراف معيارى صغير بلغ (٠,٥٥٠) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كما أظهرت النتائج أيضاً أن البنود (العبارات) التى حصلت على أعلى درجات فى الموافقة على الثقة التنظيمية هى: «أعتقد أن المستشفى يعول عليه»، «أعتقد أن بعض

الناس فى المستشــفى قد نجحوا على حساب أناس آخرين»، «أشعر بأن المستشفى لا يخدعنا»، «أشعر بأن المستشفى يسعى لأن يكون له اليد العليا»، «أشعر بأن المستشفى ســوف يلتزم بما يعد بــه». فى حين نجد أن البنود التى حصلــت على أقل الدرجات بالموافقة على الثقة هى: «أشعر بأن المستشفى يستفيد من أخطاء الآخرين»، «أعتقد أن المستشفى يستفيد من مشاكلنا»، «أشعر بأن المستشفى يحاول التهرب من التزاماته التنظيمية»، «أعتقد أن المستشــفى يتفاوض معنا بصدق»، «أعتقد أن المستشــفى قد أوفى بالتزاماته للقسم الذى أعمل فيه».

(٥-٤) النتائج الخاصة باتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو أهم العوامل النفسية التى تؤثر فيهم وتدفعهم إلى التسرب:

أظهرت النتائج أن أهم العوامل التى تؤثر تأثيراً معنوياً فى نسبة (احتمال) الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة هى المتغيرات التالية على الترتيب (بناء على قيمة نسبة المفاضلة):

(٥-٤-١) **الرضا الوظيفى:** أظهرت نتائج البحث أنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفى بــين الكوادر الطبية فى المستشــفيات محل البحث قل احتمال تســرب هذه الكــوادر الطبية من تلك المستشــفيات، وتتفق هذه النتيجــة مع جميع نتائج الدراسات السابقة فى هذا المجال مثل دراسة (الحيدر ٢٠٠٥م)، ودراسة (بن سعيد ١٤١٤هـ)، دراسة جادى وبشتل (Gaddy & Bechtel, 1995)، ودراسة رايت (Wright, 1991).

(٥-٤-٢) **الالتــزام التنظيمــى:** أظهــرت نتائــج البحث أنه كلمــا زادت درجة الالتزام (الــولاء) التنظيمى بين الكوادر الطبية فى المستشــفيات محل الدراســة قل احتمال تســرب هذه الكوادر الطبية من تلك المستشفيات، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع جميع نتائج الدراســات السابقة فى هذا المجال مثل دراسة إجباريا وجرين هاوس (Igbaria & Greenhaus, 1992).

(٥-٤-٣) **التكليــف بأعمــال أخرى غير الأعمال الأصلية:** أظهرت نتائج الدراســة أنه كلما كُلف الكوادر الطبية فى المستشــفيات محــل البحث بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية التى يقومون بها؛ زاد احتمال تسربهم من تلك المستشفيات، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع جميع نتائج الدراسات السابقة فى هذا المجال.

(٥-٤-٤) **وجــود مصــدر آخــر للدخل غير الراتب الشــهرى:** أظهــرت نتائج البحث أنه كلمــا كان هناك مصدر آخر للدخل غير الراتب الشــهرى للكوادر الطبية فى

المستشـفيات محل البحث؛ زاد احتمال تسربهم من تلك المستشفيات، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع جميع نتائج الدراسات السابقة فى هذا المجال.

(٥-٤-٥) **نوعية المستشـفى:** أظهرت نتائج الدراسـة أن أكبر قطاع ترتفع فيه نسـبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية هو القطاع العسـكرى، ثم القطاع الجامعى، وأخيراً القطاع المدنى.

(٥-٤-٦) **سـنوات الخبرة:** أظهرت نتائج البحث أن احتمال تسرب الكوادر الطبية ذات سـنوات الخبرة (أقل من ٥ سـنوات) أقل من احتمال تسرب الكوادر الطبية ذات سنوات الخبرة (٢٠) سنة فأكثر.

(٥-٤-٧) **الجنسـية:** أظهرت نتائج البحث أن احتمال تسرب الكوادر الطبية السعودية أقل من احتمال تسرب الكوادر الطبية غير السعودية .

كما أشارت النتائج إلى أن هذه المتغيرات السبعة مجتمعة تفسر فقط (٢٧,٤٪) من التباين فى المتغير التابع (ترك العمل)، وباقى التغيرات تفسره عوامل أخرى ليست فى الحسبان (أو ليست داخلة معنا فى النموذج).

ثانياً - التوصيات:

بعـد الاطلاع على أهـم النتائج التى توصل إليها هذا البحث؛ فإننا نسـتخلص عدداً من التوصيات التى نرى أنها قد تسهم فى حل مشكلة تسرب الكوادر الطبية من المستشـفيات محل البحث (القطاع العسكرى، المدنى، الجامعى)، والمحافظة على تلك الكوادر الطبية والاسـتفادة من خبراتها العلمية والعملية فى تقديم الرعاية الصحية، ومن أهم تلك التوصيات:

١ - ضرورة إعادة النظر فى أنظمة الأجور والحوافز للكوادر الطبية فى المستشفيات الحكوميـة، لتتوافق مع متغيـرات العصر، ولتكون قادرة على منافسـة معدلات الأجور العالمية بما يضمن إمكانية اسـتقطاب الأيدى العاملة ذات الكفاءة العالية فى المجال الصحى من جهة لضمان اسـتمرار العمالة الحالية فى أعمالها، ومن جهة أخرى الحد من اتجاهات التسـرب لديهم نتيجة الشـعور بعدم الرضا تجاه الحوافز المادية، إذ أوضحت الدراسـة أن أكثر العوامل تأثيراً فى نسـبة التسرب هـو عامل الرضا الوظيفى، وأن درجة عدم الرضا تظهر بقوة فى البنود الخاصة بالرواتب.

٢ - العمل على مساواة الرواتب والأجور للسعوديين وغير السعوديين بالمستشفيات محل الدراسة؛ لتكون مبنية على أسس المؤهلات والكفاءة والخبرة لا على أسس الجنسية، وذلك لارتفاع احتمال تسرب الكوادر غير السعودية أكثر من الكوادر السعودية.

٣ - ضرورة تكثيف الجهود المتعلقة بسعودة الوظائف الصحية؛ وذلك لتجنب الآثار السلبية التى قد تترتب على زيادة العمالة الوافدة فى القطاع الصحى. إضافة إلى أن نسبة تسرب غير السعوديين هى أعلى من نسبة تسرب السعوديين، ومن ثم فإن تقليل نسبة العمالة الوافدة فى المجال الصحى سيسهم فى تقليص مشكلة التسرب فى القطاع الصحى؛ إذ أوضحت الدراسة أن نسبة السعوديين ضمن أفراد العينة بلغت (٤١,٥٪) فقط فى حين أن الباقين هم من غير السعوديين.

٤ - ضرورة الاهتمام بتطوير وتنمية الكوادر الطبية وإتاحة الفرصة لهم؛ للمشاركة فى برامج التدريب والنشاطات الطبية من ندوات ومؤتمرات وغيرها؛ إذ يلاحظ التدنى فى نسبة الكوادر الطبية الذين سبق أن تم التحاقهم ببرامج دراسية أو تدريبية أثناء العمل فقد بلغت (٤٨,٠٪) فقط من حجم العينة.

٥ - ضرورة الاهتمام بتطوير نظم العمل والعملية الإدارية، وذلك فيما يتعلق بتعزيز مستوى العلاقات بين الكوادر الطبية ورؤسائهم وإتاحة فرصة المشاركة للموظفين والتوزيع العادل فى الأعمال، وعدم تكليفهم بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية وتنظيم جداول العمل.

٦ - العمل على ضمان تحقيق الاستقرار الوظيفى للكوادر الطبية وإشعارهم بالطمأنينة من خلال تحسين بيئة العمل وتعريف الموظفين بحقوقهم وواجباتهم التى يكفلها لهم النظام وتوفير الحوافز المناسبة لذوى التخصصات الخطرة، وتفعيل نظام التأمين الصحى للموظفين، مما يؤدى فى النهاية إلى زيادة درجة الولاء التنظيمى وقلة درجة الاغتراب الوظيفى.

٧ - رفع مستوى خدمات السكن والإعاشة وتوفير أماكن مخصصة لترفيه الموظفين وعوائلهم بممارسة رياضتهم وهواياتهم المفضلة سواء داخل المستشفى أو فى أماكن السكن.

٨ - أن يقوم المستشفى محل الدراسة بتوفير السكن أو بدل السكن للموظفين السعوديين من الفنيين والأطباء أسوة بزملائهم فى القطاعات الصحية الأخرى.

توصيات لبحوث مستقبلية:

١ - إجراء دراســـة مقارنة فيما يتعلق باتجاهات الموظفين نحو الرغبة فى ترك العمل بين المستشفيات التابعة لوزارة الصحة والمستشفيات التابعة للقطاعات الحكومية الأخرى. وأيضاً لدى العاملين بمستشفيات القطاع الخاص.

٢ - إجراء دراســـة عن مستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية لمعرفة مستوى الرضا الوظيفى.

٣ - إجراء دراســـة مقارنة فيما يتعلــق بنظم الحوافز والأجــور للعاملين بالقطاعات الصحية الخاضعة لنظام الخدمة المدنيــة وتلك الخاضعة لنظام العمل والعمال؛ لإيضـــاح الفروق فى تلك الأنظمـــة وأثرها فى اتجاهات الموظفين نحو الرغبة فى ترك العمل.

المراجع

أولاً - المراجع العربية.

ثانياً - المراجع الإنجليزية.

أولاً - المراجع العربية:

١ - أبو شـعر، عبد الرزاق أمين (١٩٩٧م). **العينات وتطبيقاتها فى البحوث الاجتماعية**، الرياض، معهد الإدارة العامة.

٢ - البلـوى، مـرزوق بركة (١٤٢١هـ). **معوقات سعودة الوظائف الفنية بالقطاع الخاص وآثارها الأمنية والاقتصادية: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص بمطار الملك خالد الدولى بالرياض ومطار تبوك الإقليمى**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٣ - التميمـى، فهد بن سـعد (١٤٢١هـ). **الرغبة فى ترك العمل وانعكاساته السلبية على الأداء فى جمرك مطار الملك خالد الدولى**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٤ - التويجـرى، محمد إبراهيم، وحبيب، غازى محمود (١٩٨٨م). العمالة الوافدة والعمالة الوطنية فى المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مقارنة، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة بالرياض، ع ٥٨.

٥ - الثقفى، سـلطان أحمد (١٤٢١هـ). «الأبعاد الاجتماعيـة والاقتصادية والأمنية لزيادة العمالة الوافـدة ونقص توظيف القوى العاملة الوطنية فى القطاع الأهلى»، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، م٤٠، ع٣.

٦ - حبيش، فوزى (١٩٩١م). **الوظيفة العامة وإدارة شئون الموظفين**، بيروت: دار النهضة العربية.

٧ - حلوانـى، حزامى عادل (٢٠٠١م). **عوامل الرغبة فى تـرك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسـة حالة جامعة الملك سـعود**، رسالة ماجسـتير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية - قسم الإدارة العامة.

٨ - الحربى، عبدالله بن زبن (١٤٢٠هـ). «**معوقات سعودة وظائف الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض: دراسـة ميدانية**»، رسـالة ماجسـتير غير منشـورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٩ - حرستانى، حسان محمد (١٤١٠هـ). **إدارة المستشفيات**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

١٠- حسـن، امتثـال وآخـرون. (٢٠٠٢م). **مبـادئ الإحصـاء الوصفـى**، مطابع الـدار الجامعية، الإسكندرية. مصر.

١١- حسـن، عادل (١٩٨٤م). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسـانية**، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

١٢- الحمد، فهاد معتاد، الشـهيب، صالح (١٤١٢هـ). خدمات المستشـفيات: استطلاع انطباعات وآراء المستفيدين، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة بالرياض.

١٣- حمـدى، أميمـة محمد، و الحيدر، عبدالمحسـن صالح (١٤١٦هـ). **العوامـل المؤثرة فى اختيـار الفتاة السعودية لمهنة التمريض: دراسة ميدانية**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

١٤- الحيدر، عبد المحسن ؛ بن طالب، إبراهيم (٢٠٠٥م). **الرضا الوظيفى لدى العاملين فى القطاع الصحى فى مدينة الرياض**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

١٥- خاشقجى، هانى يوسف (١٤١٣هـ). **التنظيم الإدارى فى المملكة العربية السعودية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات**، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

١٦- درة، عبد البارى. (١٩٨٢) **العامل البشرى والإنتاجية فى المؤسسات العامة** ط (١)، الأردن : دار الفرقان .

١٧- درة، عبدالبارى والصباغ، زهير (١٩٨٦م). **إدارة القوى البشرية**، عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع.

١٨- الدلبحى، سيف بن صالح (١٤٢٣هـ). **أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفى وكفاية الأداء**، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

١٩- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣م). الثقة التنظيمية فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار. **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة بالرياض، ع ٣ ، المجلد (٤٣).

٢٠- الرفاعى، يعقوب وعمران، كامل. (١٩٩٢). المحددات التنظيمية والسيكولوجية للتسرب الوظيفى فى الكويت. **المجلة الدولية لإدارة القطاع العام**، م(٥) ،ع(٥).

٢١- زايد، مصطفى (١٩٩٢م). **الإحصاء والاستقراء**، القاهرة: مطبعة المهندس إسماعيل أنور - الدقى.

٢٢- زريقات، سامى (١٤٠٢هـ). **معدل دوران العمل فى القطاع الخاص فى البحرين**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٢٣- الزايد، عبدالله عثمان (١٤١٧هـ). **بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفى: دراسة تطبيقية على العاملين بحرس الحدود فى مدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالى للعلوم الأمنية، الرياض.

٢٤- الساعاتى، عبدالإله (١٤٢٠هـ). **مبادئ إدارة المستشفيات**، القاهرة: دار الفكر العربى.

٢٥- بن سعيد، خالد بن سعد (١٤١٨م). العوامل التنظيمية المؤثرة على متوسط إقامة المريض فى مستشفيات وزارة الصحة السعودية، **مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية**، ع (٢).

٢٦- السلطان، عبدالرحمن محمد (١٤١٩هـ). سعودة سوق العمل فى المملكة العربية السعودية: الأبعاد، والحلول والمقترحات **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة بالرياض، مج ٣٨، ع٣.

٢٧- السنيدى، عبدالله بن راشد (١٤٢١هـ). **مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية**، الرياض: مطابع الحميضى.

٢٨- سيزلاجى، أندرو، ووالاس، مارك (١٩٩١م). **السلوك التنظيمى والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٢٩- الشربينى، زكريا. (١٩٩٥م). **الإحصاء وتصميم التجارب فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية**. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة. مصر.

٣٠- الشعلان، فهد أحمد (١٤١٩هـ). **إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات**. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٣١- الشعيبى، صالح محمد (١٤٠٦هـ). **التنمية واقتصاديات القوى العاملة**، الرياض: مطابع بحر العلوم.

٣٢- الشلال، خالد أحمد (١٩٩٦م). العلاقة بين الرضا المهنى والتقاعد الإرادى المبكر لدى الموظفين الكويتيين، **المجلة العربية للعلوم الإنسانية**، جامعة الكويت، ع ٥٤، الكويت.

٣٣- الشنوانى، صلاح (١٩٩٧م). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.

٣٤- أبو صالح، محمد صبحى (٢٠٠١م). **الطرق الإحصائية**، عمان، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع.

٣٥- الصباغ، زهير (١٤٠٣هـ). التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية: حالة واقعية، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة بالرياض، ع ٣٨.

٣٦- الطجم، عبدالله بن عبدالغنى (١٤١٦هـ). **التطوير التنظيمى: المفاهيم ، النماذج، الإستراتيجيات**، جدة: دار البلاد للطباعة والنشر.

٣٧- الطجم، عبد الله عبد الغنى. (١٩٩٦) قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية فى التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمى بالأجهزة الإدارية السعودية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، م (٤)، ع (١):١٠٣-١٢٥.

٣٨- عاشور، أحمد صقر (١٩٨٥م). **السلوك الإنسانى فى المنظمات**، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

٣٩- عاشور، سمير كامل، سامية أبو الفتوح سالم (٢٠٠٢م). **العرض والتحليل الإحصائى باستخدام SPSSWIN**، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، القاهرة، جامعة القاهرة.

٤٠- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (٢٠٠١م). **البحث العلمى: مفهومه وأدواته وأساليبه**. دار الفكر. عمان. الأردن.

٤١- آل عبدالله، إبراهيم بن محمد (١٤٢٠هـ). التعليم والأمن فى عصر العولمة، **مجلة المعرفة**، وزارة المعارف، ع ٥٣.

٤٢- العديلى، ناصر محمد (١٤٠٥هـ). **السلوك الإنسانى والتنظيمى فى الإدارة**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٤٣- العديلى، ناصر محمد (١٩٨٦م). **دوافع العاملين فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٤٤- العساف، حمد صالح (١٩٩٥م). **المدخل إلى البحث فى العلوم السلوكية**، الرياض، شركة العبيكان للطباعة والنشر.

٤٥- العمر ، بدران بن عبد الرحمن (٢٠٠٢م). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسى مهنة التمريض، **دورية الإدارة العامة** ، العدد الثانى. الرياض. المملكة العربية السعودية.

٤٦- عصفور، محمد شاكر (١٤٠٤هـ). **أصول التنظيم والأساليب**. جدة: دار الشروق.

٤٧- علاقى، مدنــى عبدالقادر (١٤١٦هـ). **الإدارة: دراســة تحليلية للوظائف والقــرارات الإدارية**. جدة: مكتبة دار جدة.

٤٨- عمار، حســين حسن (١٤١١هـ). **إدارة شئون الموظفين: المبادئ والأسس والتطبيقات**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٤٩- عمران، كامل (١٩٩٠) أثر بعض المحددات النفســية على الاغتراب الشخصى والاجتماعى فى مجال العمل. **الإدارة العامة**، ص (١١٥-١٧٦).

٥٠- العمــر، فؤاد عبدالله (١٤٢٠هــ). «نوع الجهاز الحكومى وأثره على مســتوى الرضا الوظيفى دراسة تطبيقية»، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، م٣٩، ع١.

٥١- عنــوز، عبداللطيف ماجــد (١٤٢٠هـ). الاغتــراب الوظيفى ومصادره: دراســة ميدانية حول علاقتها ببعض المتغيرات الشــخصية والتنظيمية فى القطاع الصحى الأردنى بإقليم الشــمال، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة بالرياض، م ٣٩، ع ٢.

٥٢- الغمرى، إبراهيم (١٩٧٩م). **الأفراد والسلوك الإدارى**، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

٥٣- الغيث، محمد بن عبدالله والمعشوق، منصور بن عبدالعزيز (١٩٩٦م). **توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الخاص، المعوقات ومداخل الحلول**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٥٤- فضــل الله، فضل الله على (١٤١٨هـ). **إدارة التنمية: منظور جديد لمفهوم التحديث**. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٥٥- فضل الله، فضــل الله على (١٩٨٨م). **نظريات التنظيم الإدارى: دراســة تحليلية نقدية**، دبى: المطبعة العصرية.

٥٦- الفــوزان، ناصر بن محمد (١٤٢٢هـ). «خصائص العمل ومســتوى الإجهاد الوظيفى: دراســة ميدانية على الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية الســعودية»، **مجلــة العلوم الإدارية**، جامعة الملك سعود، م١٤، ع ٢.

٥٧- فهمى، محمد شــامل (٢٠٠٥م). **الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS**، معهد الإدارة العامة، الرياض. المملكة العربية السعودية.

٥٨- القحطانى، ســالم، وآخرون. (٢٠٠٠م). **منهج البحث فى العلوم الســلوكية (مع تطبيقات على SPSS)**. المطابع الوطنية الحديثة. الرياض. المملكة العربية السعودية.

٥٩- القرشى، سوزان. (١٩٩٨م). **الولاء التنظيمى للموظفين الحكوميين فى مدينة جدة بعض المحددات والآثار**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، الرياض: جامعة الملك سعود.

٦٠- القطان، عبد الرحيم على. (١٩٨٧م). العلاقة بين الولاء التنظيمى والصفات الشخصية والأداء الوظيفى. **المجلة العربية للإدارة**، ع (٢): ٥-٣٢.

٦١- القهيــدان، ماجد. (١٩٩٩م). **أثــر بعض المتغيــرات التنظيمية والديموغرافيــة على الاغتراب الوظيفى**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، الرياض: جامعة الملك سعود.

٦٢- كاظم، محمد عباس (١٩٩٥م). مستشفى الأمل بدبى **مجلة الأمل**، مستشفى الأمل بالرياض، ع ١٠.

٦٣- كامل، مصطفى؛ البكرى، سونيا (١٩٩٠م). دراسة تحليلية للرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، **مجلة الإدارة** . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

٦٤- **الكتاب الإحصائى الصحى السنوى** (١٤١٩/١٤٢٠هـ). الرياض: مطابع المدينة.

٦٥- كشك، محمد بهجت. (١٩٩٦م). **مبادئ الإحصاء واستخداماتها فى مجالات الخدمة الاجتماعية**، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر.

٦٦- كنعان، نواف (١٤٠٢هـ). **القيادة الإدارية**، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.

٦٧- الكنهل، أحمد بن عبدالله (١٤٢١هـ). **سعودة الوظائف المدنية بالحرس الوطنى: دراسة مسحية على المنطقتين الوسطى والشرقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٦٨- لطفى، طلعت إبراهيم (١٩٩٥م). جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل داخل المصنع: دراسة ميدانية لعينة من العاملين الذين تركوا العمل بمصنع النسيج فى مدينة بنى سويف، **المجلة المصرية للتنمية والتخطيط**، معهد التخطيط القومى، ع ١.

٦٩- ماهر، أحمد (١٩٩٥م). **السلوك التنظيمى: مدخل بناء المهارات**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

٧٠- مراد، صلاح أحمد (٢٠٠٠م). **الأساليب الإحصائية فى العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

٧١- **مجموعة الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بالخدمة المدنية فى المملكة العربية السعودية (١٤١٨هـ). المجموعة الثانية**، الرياض: مرامر للطباعة الإلكترونية.

٧٢- محمود، محمد فتحى (١٤١٧هـ). **الإدارة العامة المقارنة**. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

٧٣- آل مذهب، معدى بن محمد (١٤١٩هـ). تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالى: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود»، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة بالرياض، م٣٨، ع ١.

٧٤- المرشدى، عمر بن عبدالعزيز (١٤٢٢هـ). «**معوقات تدريب الأطباء السعوديين فى المستشفيات العسكرية: دراسة مقارنة على مستشفى القوات المسلحة بالرياض والخرج ومستشفى قوى الأمن بالرياض**»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٧٥- المسلم، لؤى (١٤٢٤هـ). **التكلفة الحقيقية لتسرب العمالة**. الرياض، ع ١٢٧٧٦.

٧٦- مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٩م). **تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجى: رؤية مدير القرن الحادى والعشرين**، كلية التجارة (بنها): جامعة الزقازيق.

٧٧- معهد الإدارة العامة (١٤١١هـ). **ندوة واقع خدمات المستشفيات وكيفية تطويرها**.

٧٨- المير، عبد الرحيم بن على (١٩٩٥). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمى والأداء والرضا الوظيفى والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. **الإدارة العامة**، م (٣٥)، ع (٢): ٢٠٧-٢٥٢.

٧٩- موبلــى، وليام (١٤١٠هـ). **تسـرب الموظفين: أسـبابه، نتائجه، السـيطرة عليـه**، ترجمة محمد المقطوش، الرياض، معهد الإدارة العامة.

٨٠- نصيرات، فريــد، والضمور، هانى (١٤٢١هـ). العوامل المؤثرة علــى اختيار أطباء الاختصاص للمستشفى كمكان للممارســة الطبية: دراسة استطلاعية على أطباء القطاع الخاص الأردنى، **مجلة العلوم الإدارية**، جامعة الملك سعود، م١٣، ع ٢.

٨١- **نظـام الخدمـة المدنيـة ولوائحـه التنفيذية بالمملكـة العربية السـعودية (١٤١٩هـ). المجموعة الأولى**، الرياض: معهد إعداد المدربين ومركز الوسائل.

٨٢- النمر، ســعود بن محمــد (١٤١٣هـ). الرضا الوظيفى للموظف الســعودى فى القطاعين العام والخاص، **مجلة جامعة الملك سعود**، م ٥، العلوم الإدارية.

٨٣- النمر، ســعود، وآخرون (١٩٩١م). **الإدارة العامة: الأسـس والوظائف**. الرياض: مكتبة الفرزدق التجارية.

٨٤- النمر، ســعود، وبيرهى، جيرمى (١٤١٢). مشــكلة الاحتفاظ بالأطباء فى وزارة الصحة، **مجلة جامعة الملك سعود**، م (٤)، العلوم الإدارية (١): ٣٣-٥٥.

٨٥- النملة، علــى بن إبراهيم (١٤٢٤هـ). **وقفات حــول العولمة وتهيئة الموارد البشـرية، كتيب المجلة العربية**، الرياض: العبيكان.

٨٦- هيجوت، ريتشارد (١٩٩٨م). **العولمة والأقلمة: اتجاهان جديدان فى السياسات العالمية**، أبوظبى: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.

٨٧- وزارة الصحة، الكتاب **الإحصائى الصحى السنوى** ١٤١٩/١٤٢٠هـ، الرياض: مطابع المدينة.

٨٨- **اليحيى**، أحمد بن حمد (١٩٩٦م). **توطين الوظائف واتجاهات العمل: دراسة عمالية**، الرياض: مطابع التقنية للأوفست.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

89- Alutto, J. 1986. Job and Organization Questionnaire. Unpublished Form of Questionnaire, State University of New York, at Buffalo, N.Y.

90- Andaleeb, S. S. (1992). " The Trust Concept: Research Issues For Channels of Distribution." Research in Marketing, 11-34. Greenwich, CT: JAI Press.

91- Anderson, P. & Meyer, B. 1994. The Extent and Consequences of Job Turnover. Brookings Papers: Microeconomic : 177-248.

92- Agle, H. & Perry, J. 1981. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness **Administrative, Sci. Quart.** N (26): 1-13.

93- Ayris, C. 1973. Personality and Organization Theory Revisited Administrate. Sci. Quart. N (18): 141-67.

94- Azumi, K. 1969. Higher Education and Business Recruitment in Japan. New York Teachers College.

95- Bahmanziari, T., Pearson, J. M & Crosby, L. " Is Trust Important in Technology Adoption? A Policy Capturing Approach." Paper Submitted for Presentation **at: the 36th Hawaii International Conference on System Sciences,** January 6-9, 2003.

96- Banister, B. D., & Griffeth, R. W. 1986. Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) urnover Model : A Useful Reexamination. **Journal of Management**, N (12): 433-443.

97- Beach, L. R. 1990. **Decision Making.** New York: Wiley.

98- Beach, L. R. 1993a. Four Revolutions in Behavioral Decision Theory. **Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions:** 271-291.

99- Beach, L. R. 1993b. **Making the Right Decision.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.

100- Bhattacherjee, A. (2002). Individual Trust in Online Firms: Scale Development and Initial Test. **Journal of Management Information Systems ,** 19(1), 211-241.

101-Blau, P. 1960 A. **Theory of Social Integration**, Am, J. Social. N (65): 545-556.

102- Blau, G. & Boal, K. 1989. Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover. **Journal of Management**, V (15), N (1): 115-127.

103- Blauner, R, 1964. Alienation and Freedom: **The Factory and His Industry,** Chicago: University Of Chicago Press.

104- Cammann, C. M. Fichman, D. Jenkins and J. Klesg. 1979. **The Michigan Organizational Assessment Questionnaire** . University of Michigan, Ann Arbor.

105- Cohen, A. 1991. Career Stags as a Moderator of the Relationships Between Organizational Commitment and its Outcomes: A Meta-Analysis. **Journal of Occupational Psychology,** N (64): 253-268.

106- Cohen, A. 1993. Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. **Academy of Management Journal.** V (36), N (5): 1140-1157.

107- Costigan, R., Ilter, S. & Berman, J. (1998). A Multi- Dimensional Study of Trust in Organizations. **Journal of Managerial Issues**, 10, 303-317.

108-Dalessio, A., Silverman, W, H., & Schuck, J. R. 1986. **Paths to Turnover: A Re – Analysis and Review of Existing Data on the Mobley, Horner, and Hollingsworth turnover model.** Human Relations, N (39): 245-264.

109-Dean, D. 1961. **Alienation – Its Meaning and Measurement. American Sociology** , (26), Oct: 753-758.

110-Edwards, R., & Cooper, L. 1990. The Person – Environment Fit Approach to Stress: Recurring Problems and Some Suggested solutions, **Journal of Organizational Behavior**, N (11): 293-307.

111-Farrell, D. & Petersen, J. 1984. **Commitment, Absenteeism**, and Turnover of New Employees: A Longitudinal Study. Human Relations. V (37), N (8): 681-692.

112-Farrell, D. & Petersen, J. 1984. Commitment, Absenteeism, and Turnover of New Employees: A Longitudinal study. Human Relations. V(37), N (8).

113-Federico, S. M., Federico, P., & Lundquist, G. W. 1976. **Predicting Women's turnover as a Function of Extent of Met Salary Expectations and Biodemographic data. Personnel Psychology, N** (29): 559-566.

114-Flamholtz, E. G. 1974. Human Resources Accounting. Encino, California: Dickenson Publishing.

115-Freeman, B. 1980. The Exit - Voice Tradeoff in the Labor Market: Unionism, Job Tenure, Quits and Separations. **Quarterly Journal of Economics,** N (94), Jun: 643-674.

116-Hosmer, L T. (1995) . Trust The Connecting link Between Organizational theory and Philosophical ethics. **Academy of Managemement Review,** 20, 379-403.

117-Gaddy, T & Bechtel, G. 1995. No licensed Employee turnover in a Long- Term Care Facility. Health Care Supervisors, V (13), N (4): 54-60.

118-Geyer, F 1972. Bibliography Alienation. 2d ed. Amsterdam: Netherlands Universities' **Joint Social Research Center.**

119-Greene, C. 1972. The Satisfaction – Performance Controversy **Business Horizons**, Feb: 31-41.

120-Gupta, N., Jenkins, JR, D., & eehr, T. 1992. The effects of Turnover on Perceived Job Quality: Does the Grass Look Greener?. **Group and Organization Management,** V (17), N (4), Dec: 431-445.

121-Hajda, J. 1991. General Attitudes and Integration of Student Intellectuals. **American Sociological Review,** N (26), Oct: 758-780.

122-Hanisch, K & Hulin, C. 1991. General Attitudes and Organizational Withdrawal: An Evaluation of a Causal Model. **Journal Of Vocational Behavior,** N (39) : 110-128.

123-Haverstad, R., Moncrief, W. & Lucas, G. 1990. The Use of Survival Analysis to Examine Sales Force Turnover of Part – Time and Full – Time Sales Employees . International **Journal of Research in Marketing,** N (7): 109-119..

124-Hom, P., Caranikas- Walkr, F., russia, G., & Griffth, R. 1992. A Meta- Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, V (77), N (6): 890-909.

125-Hom, P., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. 1984. The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover. **Organizational Behavior and Human Performance,** N (34): 141-174.

126-Homans, J. 1950. **The Human Group.** New York: Harcourt.

127-Hoppock, R. 1935. Comparisons of Satisfied and Dissatisfied Teachers, **Psychological Bulletin**, XII.

128-Hulin, C. L. 1991 Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** V (2): 445-506.

129-Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. 1985, Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration. **Psychological Bulletin**, N (97): 233-250.

130-Iaffaldano, M. & Muchinsky, P. 195. Job Satisfaction and job Performance: A Meta-Analysis, **Psychological Bulletin**, March, N (97): 257-273.

131-Igbaria, M & Greenhaus, J. 1992, Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions : A Structural Equation Model. **Communications of he ACM,** V (35), N(2) , Feb: 35-49.

132-Ippolito, A. 1991 Encouraging Long – Term Tenure: Wake Tilt or Pensions?. **Industrial and Labor Relations Review,** N (44), April: 520-535.

133-Jackofsky, E, F., & Peters, L, H. 1983. Job Turnover Versus Company turnover : Reassessmnet of the March and Simon Participation Hypothesis. **Journal of Applied Psychology,** N (68): 490-495.

134-Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J., & Sincich, T. 1993. Effects of Commitment on

the Withdrawal Process: An Evaluation of the Eight Structural Equation Models. **Academy of Management Journal**. V (36), N(5): 951-995.

135-Jovanovic, B. 1979 Job Matching and the Theory of turnover **Journal of Political Economy**, N (87), Oct; 972-990.

136-Kleinbausm, D.G., Kupper, L.L., & Muller, K.E. 1988. **Applied Regression Analyzes and Other multi Variable Methods**. 2 ed, oston, P. w. s-Kent.

137-Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. **Journal of Applied Psychology**, 76, 698-707.

138-Lawler, E. 1971, **Pay and Organizational Effectiveness**, New York: McGraw-Hill.

139-Lee, A. 1972. An **Obituary for "Alienation", Social Problems,** V (20), N (1): 121-129

140-Lee, T, & Mitchell, T. 1994. An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover, **Academy of Management Review,** V (19), N (1) : 51-89.

141-Lee, T., Mitchell, T., Wise, L., & Fireman, S. 1996. An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover, **Academy of Management Journal,** V (39), N (1): 5-36.

142-Lewis, L. 1967. On Prestige and Loyalty of University Faulty. **Administrative Science Quarterly**, N (11): 629-642.

143-March, G, & Simmon, H. 1958 **Organizations**, New York: Wiley.

144-Marx, K . 1964. **Early Writings**. Edited and translated by T. B. Bottomore. New York: McGraw-Hill.

145-Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F.D. (1995). **An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review**, 20 (3), 709-734.

146-Meyer, J. & Allen, N. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, N (6): 61-89.

147-Minor, E. J. 1958. The Prediction of Turnover of Clerical Employees. **Personnel Psychology**, N (11): 393-402.

148-Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. **Public Personnel Management,** 19, 443-485.

149-Mobley, W. H. 1977. Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. **Journal of Applied Psychology,** N (62): 237-240..

150-Monks, J. & Pizer, S. 1998. Rends in Voluntary and Involuntary fob Turnover. **Industrial Relations**, Oct: 44-462

151-Morita, J., Lee, T. & Mowday, R. 1989. Introducing Survival Analysis to Organizational Researchers: A Selected Application to Turnover Research. **Journal of Applied Psychology**, N(47): 280-292.

152-Morita, J., Lee, J. & Mowday, R.1993. The Regression – Analog to Survival Analysis: A Selected Application to Turnover Research.. **Academy of Management Journal,** N (36): 1430-1464.

153-Mortensen, T. 1986. Job Search and Labor Market Analysis. **Hand Book of Labor Economics**, V (2): 849-919.

154-Muchinsky, P. & Tuttle, M. 1979. Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment, **Journal of Vocational Behavior**, N (14): 43-77.

155-Mowday, R. Steers, R. & Porter, L. 1979. The Measurements of Organizational Commitment Model. **Journal of Vocational Behavior,** V (24), N (2): 224-247.

156-Mowday, T. Porter, L. & Steers, R. 1982. **Employee- Organizational Linkages**, New York: Academic Press.

157-Neale, M. & Northcraft, G. 1990. **Organizational Behavior: A Management Challenge,** Hinsdale, III. : The Dryden Press.

158-Neville, B. & Uys, T. (2001). The impact of organizational restructuring on intra-organizational trust. Paper **Presented at The RAU Sociology Seminar.**

159-Newstrom, J. & Davis, K. 1997. **Organizational Behavior, Human Behavior at Work.** 10th ad. McGraw- Hill.

160-O/Reilly, Charles A. & Chatman, Jenifer A. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Affects of Compliance Identification, and Internalization on Prosaically Behavior. **Journal of Occupational Psychology**, v (71): 492-499.

161-Ostroff, C. 1992. The Relationship between satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Laval Analysis. **Journal of Applied Psychology. Des**: 963-974.

162-Pamrnes, H. 1954. **Research on Labor Mobility**, New York: Social Science Research Council.

163-Peters, L. & Sheridan, J. 1988. **Turnover Research Methodology: A Critique of Traditional Designs and a Suggested Survival Model Alternative, Research in Personnel and Human Resources Management**, Greenwich, CT: JAI Press.

164-Porter, L & Smith, F, 1970. **The Etiology of Organizational Commitment, Unpublished**, University o California at Irvine.

165-Price, J. 1972. **Handbook of Organizational Measurement** . Lexington: D.C.

166-Price, J. 1977. **The Study of Turnover**. First ad. Iowa: I.S.U. Press.

167-Robins, S. 1998. **Organizational Behavior**, 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.

168-Royalty, A, 1998. Job to Job and Job to Non Employment Turnover by Gender and Education Level. **Journal Of Labor Economics, April,** V (16), N (2): 392-452.

169-Saliors, F & Sylvester, J. 1994. Reduce the Cost of Employee Turnover. **Journal of Compensation and Benefits, March** – April : 32-35.

170-Salancik, G. 1977. Commitment Is Too Easy, **Organizational Dynamics,** Summer: 207-222.

171-Schwab, D. P. 1991. Contextual Variables in Employee Performance- turnover Relationships. **Academy of Management Journal**, N (34): 966-975.

172-Seeman, M. 1972. Alienation and Knowledge-Seeking: A Note on Attitude and Action. **Social Problems**, V (20), N (1) : 3-17.

173-Seeman, M. 1959. On the Meaning of Alienation. **American Sociological Review**, Dec, V (24): 783-785.

174-Shedon, M. E. 1971. Nvestments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization **Administrative. Sic.** Quart V(16): 143-150.

175-Shepard, J. M. 1972. Alienation as Process: Work as a Case in Point. **The Sociological Quarterly**, N (13): 161-173.

176-Silcock, H. 1954. **The Phenomenon of Labor Turnover**, J. Roy. Statistics. Social. Series. A. Part 4, 117: 429-40.

177-Singer, J. & Willet, J. 1991. Modeling the Days of Our Lives: Using Survival Analysis when Designing and Analyzing Longitudinal studies of Duration and he Timing of Events. **Psychological Bulletin**, N (110): 268-290.

178-Somers, M. 1995. Organizational Commitment, turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. **Journal of Organizational Behavior**. V (16): 49-58.

179-Somers, M. 1996. Modeling Employee Withdrawal Behavior over time: A Study of Turnover Unsung Survival Analysis, **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** V (69), N (4), Dec: 315-327.

180-Staw, B. 1986. Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker, **California Management Review**, V (28), N (4): 40-53.

181-Steel, P. & Rentsch, R. 1995. Influence of Accumulation Strategies on the Long – Range Prediction of Absenteeism, **Academy of Management Journal,** Dec: 1616-1634.

182-Teers, R. & Mowday, R. 1981. **Employee Turnover and the Post Decision Accommodation Process, In B.M Shaw and L. L. Cummings (ads,) Research in Organizational Behavior**, Grenwich: JAI Press.

183-Steers, R. & Porter, L. 1991. **Motivation and work Behavior**, 5th ed. McGrqw-Hill.

184-Uiversity of wittier, 1961. Comments on the "Meaning of Alienation". **American Sociological Review**, Oct. V (26): 780-781.

185-Viteles, M. S. 1924. Selecting Cashiers and Predicting Length of Service. **Journal of Personnel Research**, N (2): 467-473.

186-Wallace, J. 1995, Organizational and Nonprofessional Commitment in Professional and Nonprofessional Organization **Administrative Science Queerly**. N 940): 225-228.

187-Weiss, A. 1990. Efficiency Wages: **Models of Unemployment, Layoffs, and Wag Dispersion**. Princeton University Press

188-Werther W., & Davis , K., 1993. **Human Resources and Personnel Management** . 4th ed. Singapore: McGrw-Hill.

189-White, G. 1995. Employee Turnover: The Hidden Drain on Profits. **HR Focus,** Jan: 15-17.

190-Wicert, F. 1951. Turnover and Employee's Feelings of Ego Evolvement in the Day – to – Day Operation of a Company. **Personnel Psychology**, N (4): 185-197.

191-Wright, T. 1991. Work Satisfaction, Work Performance, and Organization Tenure Considered as Predictors of Employee Turnover. **Journal of Applied Business Research**, V (8), N (1): 83-88.

192-Wrong, D. 1961. **Population and Society**, 2nd ed. New York: Randon House.

الملاحق

ملحق رقم (١) الاستبانة

Dear medical staff member : I enclose a questionnaire for studying employee turnover from their current jobs due to different reasons. The study is entitled, "Factors of Employee Turnover in Medical Sectors." I sincerely hope for your cooperation by giving candid and clear answers when you fill the questionnaire. The answers you give will be treated confidentially and solely for research purposes. I thank you for your cooperation, which I greatly appreciate.	أخى موظف الكادر الطبى الكريم: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته: أرفق لكم هذه الاستبانه الخاصة بدراسة "الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات الحكومية فى مدينة الرياض": دراسة مسحية مقارنة. ويسعدنى مشاركتكم فى هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات المطروحة فى هذه الاستبانة وذلك للحصول على بعض المعلومات التى لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط. وختامًا تقبل شكرى وتقديرى على مساهمتك الطيبة فى هذه الدراسة.

1. Hospital you work at	– المستشفى الذى تعمل فيه........................
2. Sex : ☐ male ☐ female	٢ – الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
3. Nationality:	٣ – الجنسية: ....
4. Age: ☐ less than 30 years ☐ 30 - 39 years ☐ 40 - 49 years ☐ 50 years or older	٤– العمر: ☐ أقل من ٣٠ سنة. ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة. ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة. ☐ ٥٠ سنة فأكثر.
5. Marital status: ☐ married ☐ single ☐ divorced ☐ widower	٥ – الحالة الاجتماعية: ☐ متزوج . ☐ أعزب. ☐ مطلق. ☐ أرمل.
6. Educational level: Secondary or below Diploma (beyond secondary school) Bachelor MA or equivalent MD, PHD, or equivalent.	٦ – مستوى التعليم: ☐ ثانوى أو أقل. ☐ دبلوم بعد الثانوية. ☐ بكالوريوس. ☐ ماجستير أو ما يعادلها. ☐ دكتوراه أو ما يعادلها.
7. Job category: ☐ physicia ☐ nurse ☐ Pharmacist. ☐ Technician.	٧ – مسمى الوظيفة: ☐ طبيب ☐ ممرض ☐ صيدلى ☐ فنى
8. How many years have you been working in this hospital?(............) year (s)	٨ – عدد سنوات الخدمة فى المنظمة التى تعمل بها الآن: (.............) سنة
9. Monthly salary: ☐ less than 5.000 SR. ☐ 5.000 – 9.999 ☐ 10000 – 14.999 ☐ 15000 or above	٩ – الراتب الشهري: ☐ أقل من ٥٠٠٠ ريال . ☐ من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠ ريال. ☐ من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠ ريال. ☐ ١٥٠٠٠ ريال فأكثر.
10. Do you have another source of income? Yes no	١٠– هل يوجد لديك مصدر دخل آخر غير الراتب الشهرى؟ نعم لا

11. Did you get any training or studying courses in your work?

☐ Yes ☐ no

١١ - هل سبق أن تم ابتعاثك للدراسة أو للتدريب من قبل جهة العمل؟

☐ نعم ☐ لا

12. Are you assigned to do duties that differ from your original jobs?

☐ Yes ☐ no

١٢ - هل أنت مكلف بأعمال تختلف عن أعمال وظيفتك الأصلية؟

☐ نعم. ☐ لا.

13. Are you thinking to leave your job?

☐ Yes ☐ no

١٣ - هل تفكر أو تنوى ترك وظيفتك الحالية؟

☐ نعم. ☐ لا.

14. What sectors do you prefer to work in? Give examples.

....

١٤ - ما الجهات الأخرى التى تفضل العمل بها؟ أعط أمثلة؟

....

Indicate the level of your agreement using the following scale with the following statements

حدد درجة موافقتك على كل جملة مما يلى باستخدام المقياس التالى:

غير موافق بتاتاً Strongly disagree	غير موافق Disagree	محايد Undecided	موافق Agree	موافق بشدة Strongly agree
1	2	3	4	5

I. Job Satisfaction

١ - الرضاء الوظيفى:

Statements	الدرجة Score	العبارات
1. I feel happy at work at the hospital.		١. أشعر بسعادة فى عملى بالمستشفى.
2. I feel satisfied with my performance at the hospital.		٢. أشعر برضا عن أدائى بالمستشفى.
3. My present work provides a good chance for promotion at work.		٣. عملى الحالى يقدم لى فرصاً جيدة للترقية فيه.
4. My present work provides a good chance for development at work.		٤. عملى الحالى يقدم لى فرصاً جيدة للتقدم فيه.
5. Generally speaking, I'm satisfied with my relationships with my colleagues.		٥. بوجه عام أنا راضٍ ومرتاح للعلاقة التى بينى وبين زملائى فى العمل.
6. My salary is adequate in comparison with the work tasks I perform.		٦. مقارنة بحجم العمل الذى أقوم به، فإن مرتبى كافٍ.
7. My salary is reasonable in comparison with my colleagues who work for other employers.		٧. يعد مرتبى معقولاً مقارنة بمرتبات زملائى الذين يعملون فى جهات أخرى حكومية أو خاصة.
8. My immediate superior is fair in dealing with his subordinates.		٨. يحقق رئيسى المباشر مبدأ العدالة فى التعامل مع الزملاء.
9. My immediate superior is highly efficient and knowledgeable about his work and capable of decision making.		٩. رئيسى المباشر ذو كفاءة عالية ومعرفة بعمله وقدرة على اتخاذ القرارات.
10. The physical environment at work (office furnishings, computers, telephone sets, air conditioning, etc.) is satisfactory.		١٠. البيئة المادية المتوافرة فى مكان العمل (المكاتب، أجهزة الحاسب، الهواتف، التكييف...إلخ) جيدة.
11. The equipment and materials needed in my work are available.		١١. التجهيزات والمواد اللازمة لأداء العمل متوافرة.

12. The level of support and encouragement of managers and officers in charge is good.		١٢. مستوى المساندة والتشجيع من قبل الرؤساء للموظفين جيد.
13. The opportunity to train medical staff members is available.		١٣. تتوافر فرص التدريب للكادر الطبى بالمستشفى.
14. The working hours are reasonable.		١٤. عدد ساعات العمل مناسبة.
15. The weekly shift number is reasonable.		١٥. عدد المناوبات الأسبوعية مناسب.
16. I'm generally satisfied with my work at the hospital.		١٦. بوجه عام أنا راضٍ عن عملى فى المستشفى.

II. Organizational Commitment

٢ - الالتزام (الولاء) التنظيمى:

Statements	الدرجة Score	العبارات
1. I'm willing to do my best in order for this hospital to achieve its goals.		١. أنا على استعداد لعمل أفضل ما يمكننى عمله لكى يحقق المستشفى أهدافه.
2. I always tell my friends that working for this hospital is great.		٢. غالباً ما أحدث أصدقائى عن هذا المستشفى بأنه عظيم ويستحق العمل فيه.
3. I do not have a strong commitment to this hospital.		٣. أشعر بقلة الانتماء لهذا المستشفى.
4. I'm willing to do any kind of work as long as I remain in this hospital.		٤. أنا على استعداد لأداء أى نوع من العمل إذا أدى إلى بقائى فى هذا المستشفى.
5. The ethics of this hospital are consistent with my personal ethics.		٥. القيم التى يتبناها هذا المستشفى تنسجم مع قيمى الشخصية.

6. I feel proud to be part of this hospital.		٦. أشعر بالفخر لأنى جزء من هذا المستشفى.
7. I don't mind working for another hospital as long as I do the same kind of work.		٧. لا مانع لدى من العمل فى مستشفى آخر إذا قمت بالعمل نفسه.
8. Working for this hospital motivates me to do my best to complete any task.		٨. العمل فى هذا المستشفى يدفعنى لبذل أقصى قدرتى لإنجاز أى عمل.
9. I'm very happy that I have chosen this hospital to work although other job opportunities have been available.		٩. أشعر بسعادة بالغة لأنى فضلت هذا المستشفى على جهات أخرى كان متاحاً لى العمل فيها.
10. I will not gain much by continuing to work for this hospital.		١٠. لن أكسب الكثير إذا استمررت فى العمل فى هذا المستشفى.
11. Most of the time I agree with a lot of the policies of this hospital, particularly important ones that concern the medical staff.		١١. فى معظم الأحيان أجد نفسى متفقاً مع سياسات المستشفى وخاصة حول المسائل المهمة المتعلقة بالكوادر الطبية.
12. I'm really concerned about the future of this hospital.		١٢. أهتم بصدق بمصير هذا المستشفى ومستقبله.
13. In my opinion, this hospital is the best employer I can work for.		١٣. هذا المستشفى هو أفضل جهة للعمل من بين الجهات التى يمكننى العمل فيها.

III. Job Alienation

٣ - الاغتراب الوظيفى:

Statements	الدرجة Score	العبارات
1. I feel that it's better to stay at home than to go to work.		١. أشعر بالرغبة فى البقاء فى المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل.
2. I feel uncomfortable because I have more than one superior.		٢. أشعر بعدم الراحة لتبعيتى لأكثر من رئيس.
3. Work represents only a small part of my existence.		٣. العمل ليس إلا مجرد جزء بسيط من كيانى.
4. There is a negative social attitude towards some medical professions, such as nursing.		٤. هناك نظرة اجتماعية سلبية لبعض الكوادر الطبية مثل التمريض.
5. I suffer from exhaustion as a result of doing my work tasks.		٥. أعانى من إجهاد وظيفى ناجم عن قيامى بعملى.
6. I regard work as routine and boring.		٦. يعتبر العمل فى رأيى روتينياً ومملاً.
7. My superior consults me when making decisions.		٧. يقوم المدير بأخذ رأيى عند اتخاذ القرارات.
8. My excessive involvement in work has weakened my family and social ties.		٨. انخراطى وانغماسى الشديد فى العمل أدى إلى إضعاف روابطى الأسرية والاجتماعية.
9. I feel that social relationships within the work environment are poor and unstable.		٩. أشعر بعدم استقرار وضعف للعلاقات والروابط الاجتماعية داخل محيط العمل.
10. There is competition between medical staff members for authority and positions within the hospital.		١٠. هناك منافسة وصراع على السلطة والوظائف داخل المستشفى بين الكوادر الطبية.

11. I feel that the conflict between individuals is excessive and that work values are poor within the work environment.		١١. أشعر بزيادة النزاعات الفردية وتدنى مستوى القيم داخل محيط العمل.
12. I feel isolation and alienation in my work because the administration fails to give me and my work sufficient credit.		١٢. أشعر بالوحدة والاغتراب فى عملى لعدم إعطاء الإدارة الأهمية المناسبة لى ولعملى.
13. I feel as if the administration were exploiting me for its own interests.		١٣. أشعر كأن الإدارة تستغلنى فى العمل من أجل تحقيق مصالحها.
14. I feel responsible for the mistakes of others.		١٤. أشعر بأننى مسؤول عن أخطاء الغير.
15. I have no opportunities to join any training sessions related to my work despite their availability.		١٥. لا يتم إلحاقى بدورات تدريبية فى مجال عملى على الرغم من توافر تلك الدورات.

IV. Organizational Trust

٤ - الثقة التنظيمية:

Statements	الدرجة Score	العبارات
1. I think the people in this hospital are honest in their negotiations		١. أعتقد أن الموظفين فى المستشفى يتحدثون الحقيقة فى اجتماعاتهم ومناقشاتهم.
2. I think that the hospital has met its negotiated obligations to our department.		٢. أعتقد أن المستشفى قد أوفى بالتزاماته للقسم الذى أعمل به.
3. In my opinion the hospital is reliable.		٣. أعتقد أن المستشفى يعول عليه.

4. I think that some people in the hospital have succeeded at the expense of others.		٤. أعتقد أن بعض الناس فى المستشفى قد نجحوا على حساب أناس آخرين.
5. I feel that the hospital tries to get the upper hand.		٥. أشعر بأن المستشفى يسعى لأن يكون له اليد العليا.
6. I think that the hospital takes advantage of our problems.		٦. أعتقد أن المستشفى يستفيد من مشاكلنا.
7. I feel that the hospital negotiates with us honestly.		٧. أعتقد أن المستشفى يتفاوض معنا بصدق.
8. I feel that the hospital will live up to its promises.		٨. أشعر بأن المستشفى سوف يلتزم بما يعد به.
9. I feel that the hospital does not mislead us.		٩. أشعر بأن المستشفى لا يخدعنا.
10. I feel that the hospital tries to get away from its organizational commitments.		١٠. أشعر بأن المستشفى يحاول التهرب من التزاماته التنظيمية.
11. I feel that the hospital negotiates joint expectations fairly.		١١. أشعر بأن المستشفى يناقش التوقعات المشتركة بحيادية.
12. I feel that the hospital takes advantage of people's mistakes.		١٢. أشعر بأن المستشفى سيستفيد من أخطاء الآخرين.

الباحث فى سطور

د. طلال بن عايد الأحمدي

- من مواليد مكة المكرمة

*** المؤهل العلمى:**

- درجة الدكتوارة فى إدارة الخدمات الصحية من جامعة بتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية، عام ١٩٩٥م

*** الوظيفة الحالية:**

- أستاذ إدارة الخدمات الصحية المشارك - مدير عام مركز البحوث - معهد الإدارة العامة.

*** الأنشطة العلمية والعملية:**

- العوامل المحددة لمدة بقاء المريض فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، دورية معهد الإدارة العامة، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثالث، رجب ١٤١٩هـ.

- ترجمة كتاب تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ٢٠٠٢م.

- تأليف كتاب إدارة الرعاية الصحية ١٤٢٥هـ.

- بحث بعنوان تحديد الأمراض الشائعة فى مجال الرعاية الصحية الأولية بمدينة الرياض - مدخل لتنمية القوى البشرية - معهد الإدارة العامة - ١٤٢٥هـ.

- بحث بعنوان إصابات المستشفيات - ذات تكلفة عالية يجب السيطرة عليها - مجلة الجمعية المصرية لطب المجتمع - يوليو ٢٠٠٤م.

- إدارة الجهد المتعلق بالجودة فى بيئة الرعاية الصحية: تطبيق، مقالة مترجمة تم نشرها فى مجلة معهد الإدارة العامة، العدد الثالث، رجب ١٤٢٢هـ، أكتوبر ٢٠٠١م.

- الولاء التنظيمى وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة فى ترك المنظمة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين فى مستشفيات وزارة الصحة – المجلة العربية للإدارة، ٢٠٠٤م.

- مقالات علمية فى طور النشر فى عدد من الدوريات العلمية.

- التدريس والتدريب فى مجال الإدارة الصحية والمستشفيات.

- أوراق عمل فى العديد من الندوات العلمية المتخصصة.

- رئاسة لجنتى البحوث وهيئة تحرير دورية الإدارة العامة بمعهد الإدارة العامة.

- الاشتراك فى العديد من اللجان العلمية والإدارية داخل المعهد وخارجه.

- عضو المجلس العلمى بمعهد الإدارة العامة.

- عضو المجلس العلمى لبرنامج العلوم الصحية بجامعة الملك سعود.

- التكليف بإعداد دراسات خاصة بالأمانة العامة للجنة الوزارية للتنظيم الإدارى.

- تنفيذ عدد من الاستشارات التنظيمية والدراسات الإجرائية لعدد من الأجهزة الحكومية.

- مستشار غير متفرغ بوزارة الصحة.

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٨هـ

هذا البحث:

يتناول هذا البحث ظاهرة التسرب الوظيفى للكوادر الطبية، عن طريق قياس رغبتهم فى ترك العمل بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض مثل مجمع الرياض الطبى، ومستشفى الأمير سلمان - وهما مستشفيان تابعان لوزارة الصحة - ومستشفى القوات المسلحة، ومستشفى قوى الأمن الوطنى (ممثلين للقطاع العسكرى) ومستشفى الملك خالد الجامعى (ممثلاً لوزارة التعليم العالى)؛ وذلك لمعرفة مدى تأثير عدد من العوامل فى اتجاهات تلك الكوادر الطبية نحو ترك العمل.

وقد استعرض البحث مفهوم التسرب وتعريفه وأنواعه ونتائجه والنماذج المختلفة له والعوامل المتعلقة به والعوامل السابقة له، بالإضافة إلى استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة وأهم النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسات، ثم مقارنتها بهذا البحث للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بينها وبينه.

وقد أجرى البحث على عينة عشوائية طبقية مرحلية عددها (٧٥٠) من الكوادر الطبية فى المستشفيات المذكورة؛ بهدف التعرف على معدل انتشار الرغبة فى ترك العمل فيها، وعلى الاختلافات فى نسبة هذه الرغبة باختلاف خصائص العينة الشخصية والوظيفية، وعلى أهم العوامل التى تدفع إلى ترك العمل، من وجهة نظر الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث.

ومن أهم النتائج التى توصل إليها البحث أن نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى هذه المستشفيات كانت ما بين (٣٣٪)، (٤١,٢٪) بوجه عام.

كما أظهرت نتائج البحث أن أهم العوامل التى تؤثر تأثيراً معنوياً فى تلك النسبة هى المتغيرات التالية على الترتيب: الرضا الوظيفى، والالتزام التنظيمى، والتكليف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية، ووجود مصدر آخر للدخل غير الراتب الشهرى، ونوعية المستشفى، وسنوات الخبرة، والجنسية.

ردمك: ١-١٥٥-١٤-٩٩٦٠

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٨هـ